



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF FINANCES**

# **ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

**ANALYSIS AND PROPOSAL FOR CHANGES OF THE REMUNERATION AND EVALUATION  
SYSTEM OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**EVA SEGEĐOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ**

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Seged'ová Eva**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza a návrh změn systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

v anglickém jazyce:

**Analysis and Proposal for Changes of the Remuneration and Evaluation System of Employees in a Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2012

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Antreg, a. s. Teoretická část objasňuje základní pojmy, které se týkají oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Praktická část zahrnuje analýzu současného stavu vybrané společnosti. Tato analýza je východiskem pro návrh vlastních doporučení ohledně změn stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku.

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis deals with the system of evaluation and remuneration of employees in the company of Antreg, a. s. The theoretical part explains basic concepts related to evaluation and remuneration of employees. The practical part involves the analysis of the current conditions of the selected company. This analysis is the basis for the proposal of my own recommendations to change the existing system of evaluation and remuneration of employees in the company.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Zaměstnanci, systém odměňování, hodnocení pracovníků, mzda, zaměstnanecké benefity, daň z příjmů.

## **KEYWORDS**

Employees, system of remuneration, employees evaluation, wage, employee's benefits, income tax.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

SEGEĐOVÁ, E. *Analýza a návrh změn systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 136 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2012

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto způsobem bych ráda poděkovala vedoucí své práce Ing. Markétě Kruntorádové, za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji společnosti Antreg, a. s., zejména ekonomické ředitelce společnosti paní Haně Jelínkové za vstřícný přístup a ochotu při poskytování informací důležitých pro zpracování praktické části bakalářské práce. Poděkování patří také personalistce společnosti paní Miloslavě Kachlíkové.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	13
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	14
2.1 Hodnocení pracovníků .....	14
2.1.1 Systém hodnocení .....	14
2.1.2 Oblasti hodnocení pracovníků .....	15
2.1.3 Kdo hodnotí pracovníky .....	16
2.1.4 Proces hodnocení pracovníků .....	16
2.1.5 Metody hodnocení pracovníka.....	17
2.1.6 Chyby v procesu hodnocení.....	19
2.2 Odměňování pracovníků .....	20
2.2.1 Mzdový systém .....	21
2.2.2 Celková odměna .....	21
2.2.3 Mzdové formy.....	22
2.2.4 Dodatkové mzdové formy .....	24
2.2.5 Zaměstnanecké výhody.....	25
2.2.6 Benefity a jejich daňové řešení na straně zaměstnance a zaměstnavatele	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU .....	31
3.1 Základní údaje o společnosti.....	31
3.1.1 Základní kapitál a akcie společnosti .....	31
3.2 Historie společnosti.....	32
3.3 Předmět podnikání společnosti .....	33
3.4 Výrobní činnost společnosti.....	33
3.5 Obchodní situace společnosti.....	35
3.6 Organizační struktura společnosti .....	37



3.7	Vývoj zaměstnanosti ve společnosti .....	39
3.8	Vývoj průměrné hrubé mzdy ve společnosti.....	40
3.9	Produktivita práce společnosti .....	41
3.10	Analýza systému hodnocení a odměňování ve společnosti.....	43
3.10.1	Analýza současného systému hodnocení společnosti.....	43
3.10.2	Analýza současného systému odměňování společnosti.....	45
3.11	Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti Antreg, a. s. ....	51
3.11.1	Dotazníkové šetření .....	52
3.11.2	Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření .....	52
3.12	Konkurence na trhu práce společnosti Antreg, a. s. v okrese Vyškov .....	56
3.13	Analýza trhu práce.....	58
3.13.1	Situace na trhu práce v okrese Vyškov .....	59
3.13.2	Nabídka a poptávka práce v okrese Vyškov .....	60
3.14	Swot analýza zaměřená na personální oblast společnosti .....	61
3.15	Shrnutí analytické části práce .....	64
4	NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ.....	66
4.1	Návrhy změn systému hodnocení zaměstnanců.....	66
4.1.1	Návrh na znovuzavedení formálního hodnocení zaměstnanců.....	66
4.1.2	Návrh na obnovení hodnocení spokojenosti zaměstnanců .....	68
4.1.3	Návrh změn pravidelnosti hodnocení .....	69
4.1.4	Návrh na propojení systému hodnocení se systémem odměňování .....	71
4.2	Návrh změn systému odměňování společnosti .....	71
4.2.1	Návrh na školení pracovníků ohledně systému odměňování společnosti. 71	
4.2.2	Návrh změn systému zaměstnaneckých výhod .....	72
4.2.3	Zhodnocení benefitů z daňového hlediska.....	78
4.3	Časový plán implementace navrhovaných změn .....	80

4.4	Eliminace hrozeb týkající se personální oblasti společnosti .....	82
5	PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN .....	85
5.1	Přínosy.....	85
5.2	Náklady .....	85
	ZÁVĚR .....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	90
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

# ÚVOD

*„Lidé jsou Váš největší kapitál.“*

P. F. Drucker

Každý podnik disponuje určitými výrobními faktory, které potřebuje pro dosažení svých cílů. Zvláštní postavení mezi těmito výrobními faktory má lidská práce, neboť lidé uvádí ostatní zdroje do chodu (materiální, finanční, informační) a ovlivňují tak jejich využívání. Lidský kapitál společnosti je tvořen osobami, které v ní pracují a přispívají tak k dosažení stanovených cílů podniku. Jedná se o lidský faktor, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností jednotlivých pracovníků.

Jak je patrné i z výše uvedeného citátu od známého amerického ekonoma, teoretika a filosofa managementu Petera Ferdinanda Druckera, představují lidé pro každý podnik nepostradatelný prvek, od něhož se odvíjí kvalita nabízených služeb a produktů a tím i celková úspěšnost společnosti na trhu. Zaměstnanci odvedená práce je efektivní, pokud se lidé v dané organizaci cítí dobře a práce je pro ně z hlediska motivace i odměňování zajímavá. Tyto skutečnosti se pak odrážejí ve větší ochotě pracovníků nasazovat své úsilí ve prospěch dosažení podnikových cílů, čímž se tedy zvyšuje jejich loajalita ke společnosti. Lidský kapitál společnosti lze tedy pokládat za prvořadé bohatství podniku, o které je nutno se starat a investovat do něj, aby byl zabezpečen jeho rozvoj.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou a návrhem změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Antreg, a. s. Jedná se o oblast, které patří mezi jedny ze stěžejních personálních činností každé organizace. Správně nastavený systém hodnocení a odměňování pracovníků je důležitým předpokladem spokojenosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Každý zaměstnavatel by měl usilovat o to, aby systém odměňování odpovídal vynaložené práci zaměstnanců a motivoval je. Oboustranně přijatelný, srozumitelný, efektivní a motivující systém odměňování pak umožňuje dosažení žádoucí produktivity práce. Dále by každý podnik měl zvolit takový systém hodnocení zaměstnanců, který by poskytoval pracovníkům zpětnou vazbu a zajistil tak maximální využití jejich schopností a znalostí. Hodnocení

zaměstnanců by mělo být nedílnou součástí každého podniku, protože je důležité vědět, zda pracovníci plní zadané pracovní úkoly a v jaké míře svojí prací přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Hodnocení je také důležité z hlediska zjištění celkové spokojenosti pracovníků v organizaci.

Bakalářská práce se skládá z pěti hlavních kapitol. V první z nich je uvedena charakteristika problému a vymezeny cíle práce. Druhá kapitola zahrnuje teoretické poznatky, prostřednictvím kterých je přiblížena problematika hodnocení pracovníků a systému jejich odměňování. Následující kapitola se zabývá analýzou trhu práce na okrese Vyškov a analýzou regionálních konkurenčních podniků společnosti Antreg, a. s. z hlediska trhu práce. Podstatná část této kapitoly se věnuje analýze současného stavu společnosti a jejího systému hodnocení a odměňování pracovníků. Nedílnou součástí třetí kapitoly je i shrnutí výsledků z dotazníkového šetření ohledně spokojenosti pracovníků podniku, prostřednictvím kterého byl získán celkový pohled na dané systémy personální oblasti společnosti. Ve čtvrté a zároveň nejdůležitější kapitole této bakalářské práce jsou předloženy koncepce vlastních návrhů týkající se změn současného stavu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců analyzovaného podniku. Závěrečná kapitola pojednává o přínosech i nákladech, které společnosti Antreg, a. s. jednotlivé navrhované změny přinesou.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Hodnocení a odměňování pracovníků patří mezi důležité oblasti personální činnosti podniku. Každá společnost by měla usilovat o to, aby nastavení těchto systémů vedlo ke spokojenosti jak organizace, tak i jejich zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současnou situaci ve společnosti Antreg, a. s., vymezit problémy, se kterými se podnik ve stávajícím systému hodnocení a odměňování pracovníků potýká a navrhnout změny v těchto oblastech. Prostřednictvím výběru a užití vhodných způsobů pro řešení zjištěných problémů by tak mělo dojít k jejich eliminaci. Od změn ve výše zmíněných systémech personální oblasti podniku se očekává zajištění vyšší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců a tím udržovat fluktuaci pracovníků na nízké úrovni. Znovuzavedení systému hodnocení a zlepšení jeho provázanosti se systémem odměňování by mělo vést ke zvýšení pracovního nasazení a oddanosti zaměstnanců ke společnosti a také k efektivnějšímu využívání lidského potenciálu v podniku. Nedílnou součástí návrhů je splnění podmínky realizovatelnosti a finanční přijatelnosti změn v praxi.

Uvedení do problematiky systému hodnocení a odměňování pracovníků je provedeno na základě čerpání vhodných informací z odborné literatury, příslušných zákonů a důvěryhodných internetových zdrojů. Na základě těchto pramenů jsou v práci vysvětleny důležité pojmy týkající se zkoumané oblasti. Podstatnou součástí práce je získání skutečného obrazu o výše zmíněných systémech společnosti Antreg, a. s. Informace pro tuto část byly získány prostřednictvím osobních pohovorů s ekonomickou ředitelkou společnosti a z poskytnutých interních materiálů. Důležitým zdrojem informací bylo také provedené dotazníkové šetření ohledně spokojenosti pracovníků, které posloužilo k získání celkového pohledu na současnou situaci systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

Tato část bakalářské práce se zabývá základními teoretickými poznatky, které se týkají hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Pracovní výkon zaměstnanců je ovlivněn řadou faktorů<sup>1</sup>, kdy mnohé z nich mohou být výrazně ovlivněny samotným zaměstnavatelem. Zejména se jedná o motivaci k práci, která spočívá v ochotě člověka pracovat a odvíjí se od ohodnocení práce, pracovního prostředí a celkového vztahu zaměstnance k podniku. Proto lze považovat hodnocení a samozřejmě i odměňování pracovníků za jedny z klíčových oblastí personálního managementu.

### **2.1 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je považováno za základní nástroj personálního řízení pro formování a hodnocení pracovních dovedností, schopností a rozvojového potenciálu zaměstnance. Smysl hodnocení pracovníků spočívá zejména ve zhodnocení pracovních výkonů zaměstnanců, v plnění úkolů a požadavků jejich pracovního místa nebo role, v posouzení jejich chování a vztahů ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, se kterými v důsledku své práce přichází do kontaktu. Hodnocení má také sloužit k rozhodování o přípravě a vzdělávání pracovníků, k plánování jejich osobního rozvoje a profesního růstu. Nedílnou součástí hodnocení pracovníků je sdělování a projednávání výsledků z hodnocení s jednotlivými zaměstnanci, hledání cest vedoucí ke zlepšení jejich výkonů a realizování opatření, která tomu mají napomoci. Hodnocení pracovníků lze pokládat za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Výsledky z hodnocení se stávají podkladem pro odměňování i pro rozhodování o rozmístění pracovníků ve společnosti. (8, s. 207 - 208)

#### **2.1.1 Systém hodnocení**

Systémem hodnocení lze označit jako souhrn pravidel a technik aplikovaných v daném podniku, který by měl sloužit k posuzování výkonnosti a rozvoji zaměstnanců. Cílem

---

<sup>1</sup> Fyzické a intelektuální předpoklady, znalosti, schopnosti, dovednosti, kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru aj.

hodnocení je tuto výkonnost nejen zvyšovat, ale i poskytovat zaměstnancům a podniku zpětnou vazbu o jejich práci a zlepšovat komunikaci mezi různými stupni řízení. (7, s. 100)

Hodnocení pracovníků může mít podobu neformálního (nesystematického) nebo formálního (systematického) hodnocení. U neformálního hodnocení se jedná o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, které je prováděno nahodile nebo dle aktuální potřeby, bez předem jasné definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Zpravidla nebývá zaznamenáváno. V podstatě se jedná o průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a chování zaměstnance. Naopak formální hodnocení probíhá v pravidelných periodách (např. 1 x za měsíc, 1 x za rok) nebo za předem definovaných okolností (např. při náhlé změně výkonnosti pracovníka) a podle předem vymezených postupů (je stanoveno kdo koho hodnotí, kdy a v jakém rozsahu, pomocí jaké metody aj.). Charakteristickými rysy této formy hodnocení jsou plánovitost a systematičnost. Při formálním hodnocení se používají dokumenty, které jsou součástí osobních složek jednotlivých pracovníků. (10, s. 11 - 12)

Systematické hodnocení může mít podobu hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů či mimořádného hodnocení. Při *hodnocení kompetencí* se hodnotí vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti či postoje. Provádí se v delších časových intervalech (obvykle 1 x za rok) a má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance i na pevnou složku odměny. *Hodnocení výkonu* hodnotí množství a kvalitu vykonané práce. Provádí se v kratších časových intervalech (obvykle 1 x za měsíc, 1 x za tři měsíce) a má vliv na pohyblivou složku mzdy (výkonové prémie, bonusy). *Mimořádné hodnocení* se provádí mimo obvyklou dobu konání hodnocení v podniku, v předem jasné definovaných situacích (např. při přeřazení pracovníka na jinou pozici) a využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo výkonů. (10, s. 12 - 15)

### **2.1.2 Oblasti hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků má v podstatě tři oblasti, na které je možné se při hodnocení zaměřit. Jedná se o oblast vstupu, výstupu a procesu. Vstupy představují to, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, tedy jeho předpoklady (znalosti,

schopnosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilost, praxe). Výstupy mají většinou charakter výkonů a výsledků, které jsou dobře měřitelné (např. tržby, rychlost aj.). Proces je mezičlánkem mezi vstupy a výstupy a představuje pracovní chování a přístup k zadaným úkolům. Hodnocení pracovníků bude efektivní, pokud bude zaměřeno na všechny tyto tři oblasti. (5, s. 20)

### **2.1.3 Kdo hodnotí pracovníky**

Důležitou součástí procesu hodnocení pracovníka je samozřejmě výběr supervizora, tedy osoby, která hodnocení zaměstnance provádí. Hodnocení pracovníka může být prováděno řadou osob, které se vyskytují v jeho blízkosti. Za nejkompetentnější osobu se považuje bezprostřední nadřízený pracovníka, protože zná důvěrněji své podřízené, úkoly a podmínky výkonu práce, často i jejich zázemí. Nevýhodnou může být nebezpečí subjektivní deformace nebo jeho nedostatečná autorita. Činnost přímého nadřízeného zahrnuje i provádění závěrečného vyhodnocení všech podkladů hodnocení, vyvozování závěrů, vedení hodnotících rozhovorů a navrhování opatření, která z hodnocení vyplývají. Na hodnocení pracovníka se ovšem mohou podílet i další osoby, např. nadřízený bezprostředně nadřízeného, personální pracovník, spolupracovník či skupina spolupracovníků, podřízení, zákazníci, psycholog, popřípadě může být hodnocení prováděno kolektivním způsobem, tzv. týmové hodnocení. (8, s. 216 - 218)

### **2.1.4 Proces hodnocení pracovníků**

Správný postup (proces) hodnocení je podkladem pro vytvoření kvalitního systému hodnocení pracovníků. Nejčastěji používaný postup hodnocení zaměstnanců zahrnuje:

- *stanovení předmětu hodnocení* (odpovědět na otázku „Co budeme hodnotit?“),
- *výběr kritéria hodnocení* (vytvořit soubor kritérií, která se budou hodnotit),
- *výběr metody hodnocení*,
- *přípravu hodnotitelů* (hodnotitelem je nejčastěji přímý nadřízený),
- *seznámení zaměstnance s procesem hodnocení, jeho účelem a průběhem* (podcenění této fáze může způsobit u zaměstnance negativistický přístup k hodnocení),
- *samotné hodnocení* (sběr dat a posouzení pracovníků dle zvolené techniky),



- *zdokumentování výsledků hodnocení* (transformace informací do podoby tak, aby mohly být využity pro rozhodování a plánování zvláště v personální oblasti),
- *diskuzi s pracovníky o výsledcích hodnotícího procesu* (rozhovor slouží jako zpětná vazba pro zaměstnance i vedoucí pracovníky),
- *vyvození důsledků vyplývajících z procesu hodnocení* (provedení změn vyplívajících z provedeného šetření). (3, s. 81)

### 2.1.5 Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka mají podpůrnou funkci a pomáhají sledovat a zaznamenávat splňování standardů pracovního výkonu zaměstnanců a jejich jednání. Metod pro hodnocení pracovníků je celá řada a lze je rozdělit do dvou skupin: metody orientované na minulost a metody zaměřené do budoucnosti. V praxi bývají zvoleny kombinace těchto metod. Společnost by měla přitom volit takové metody, které jsou jak pro hodnotitele, tak i zaměstnance jednodušší a přehlednější. (4, s. 263)

#### 2.1.5.1 Metody orientované na minulost

Metody orientované na minulost posuzují již vykonanou práci a jsou dobře měřitelné. Poskytují zpětnou vazbu a zároveň slouží jako podklad pro odměňování. Mezi tyto metody především patří:

- **Řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives, MBO)** - metoda založená na uzavřené dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem o hlavních cílech jeho práce na určité období, dále je stanoveno jakým způsobem a kdy budou cíle plněny. Pravidelně se hodnotí realizace těchto cílů až do konce sjednané lhůty. Poté je zhodnocena míra splnění cílů a uzavřena dohoda na další období.
- **Srovnání se standardním pracovním výkonem** – metoda spočívající v porovnávání výkonu jednotlivce s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce.
- **Hodnotící dotazník** – metoda, kdy hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání hodnoceného zaměstnance zaškrtnutím pole v dotazníku, které dle jeho názoru nejlépe vystihuje, jak dotyčný plní dané kritérium jeho práce. Každé tvrzení je obodováno a celkový součet bodů udává hodnocení pracovníka.

- **Hodnoticí stupnice** – je nejvíce uplatňovanou metodou, kdy pracovní výkon zaměstnance je oceňován hodnotitelem zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň je obodován nebo slovně definován. Součet dosažených bodů za všechna kritéria představuje hodnocení pracovníků. Tuto metodu lze použít pro velký počet zaměstnanců.
- **Metoda kritických případů** – metoda, kdy hodnotitel zaznamenává kritické události, které se danému pracovníkovi staly při plnění stanovených pracovních úkolů v určitém období (zaznamenávají se tedy jeho jedinečné projevy jednání). Je vhodná pro hodnotící rozhovor a jako podklad k dalšímu školení.
- **Srovnání pracovníků** – metoda založená na posuzování pracovního výkonu zaměstnance ve srovnání s výkony ostatních kolegů ve skupině. Srovnání může být provedeno formou *prostého pořadí pracovníků* (seřazování pracovníků např. od nejefektivnějšího až po nejméně produktivního zaměstnance), *párového porovnání* (každý je porovnáván s každým ve skupině) nebo *nucené distribuce* (zařazování pracovníků do předem vymezených kategorií pracovního výkonu kopírující křivku normálního rozdělení).
- **Hodnotitelské zprávy** – spočívají v podávání písemné zprávy hodnotitelem o pracovníkových přednostech, slabinách, potencionálu a návrhů na zlepšení za určité období. Tato metoda poskytuje detailní zpětnou vazbu. (4, s. 263-268)

#### 2.1.5.2 Metody orientované na budoucnost

Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost identifikují rozvojový potenciál pracovníka a především se mezi ně řadí:

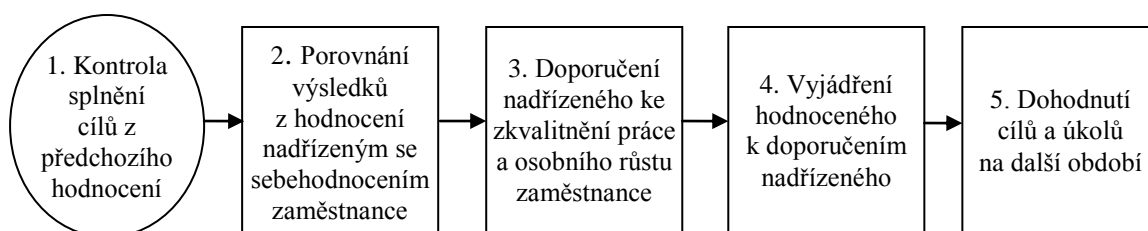
- **Sebehodnocení** – metoda, která umožňuje porovnat vlastní hodnocení pracovníka s pohledem jiného hodnotitele. Pracovník tak v rámci procesu hodnocení analyzuje směry svého osobního rozvoje.
- **Assessment centre/ development centre** – komplexní metoda hodnocení, kdy jsou identifikovány sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka. Informace o pracovnících jsou získávány z testování, řešení případových studií a cvičení, kdy jsou hodnocení sledováni a posuzováni různými hodnotiteli. Cvičení mohou být řešena jednotlivě nebo kolektivně a zahrnují prezentaci, skupinovou diskuzi,

hraní rolí aj. Používá se zejména při hodnocení rozvojového potenciálu, tréninku manažerských dovedností nebo rozvoji sociálních dovedností.

- **360° zpětná vazba** – jedná se o nejčastější variantu vícezdrojového hodnocení pracovníků, kdy hodnotiteli jsou spolupracovníci a podřízení, popř. vnitřní zákazníci přicházejí do pracovního styku s hodnoceným nebo externí partneři. Spolupracovníci dokážou přesněji než nadřízený popsat pracovní výkon a jednání pracovníka a hodnocení přímými podřízenými přináší zase přesnější poznatky o způsobu řízení a zadávání pracovních úkolů hodnoceným zaměstnancem. (4, s. 269, 277)

### 2.1.5.3 Motivačně - hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je nejrozšířenější metoda, která pokrývá všechny oblasti a časové horizonty hodnocení a spojuje řadu dílčích metod. Motivačně-hodnotící pohovor je řízený strukturovaný pohovor, který se skládá ze dvou částí. V první části hodnotí pracovník sám sebe. Soubor otázek sebehodnocení dostává hodnocený dopředu, aby se mohl připravit. Druhá část zahrnuje hodnocení nadřízeným, jehož úkolem je vytvořit atmosféru důvěry, snížit obavy a stres hodnoceného. V případě, že pohovor navazuje na předem zadané úkoly, stává se součástí hodnocení i kontrola jejich plnění a splnění. Závěry z hodnocení mají písemnou podobu a stávají se součástí osobní dokumentace pracovníka. (5, s. 56)



Obr. 1: Průběh hodnotícího pohovoru (Převzato ze 7, s. 106)

### 2.1.6 Chyby v procesu hodnocení

Pokud je hodnocení pracovníků prováděno nesprávně, nedostávají hodnocení kvalitní zpětnou vazbu. Chybně provedená hodnocení tak nemají odpovídající dopad na výkon zaměstnanců a mohou být příčinou nepříznivého rozhodnutí v personální oblasti. (11, s. 146)

Nejčastější chyby při tvorbě a zavádění systému hodnocení jsou:

- *chyby systémové*, např. neprovázanost se strategií firmy,
- *chyby implementační*, např. hodnotí ten, kdo nebyl zaškolen,
- *chyby realizační*, např. podání zpětné vazby jako soudu. (6, s. 36)

Chyb se ovšem mohou dopouštět i samotní hodnotitelé. Mezi jejich nejčastější chyby patří:

- **haló efekt** – v případě, kdy výkon pracovníka je v určité oblasti natolik dobrý, že hodnotitel pak ignoruje problémy v jiných oblastech nebo naopak,
- **předpojatost nebo zaujatost hodnotitele** (efekt zakotvení),
- **tendence hodnotitele hodnotit pracovníky dle svých vlastních měřítek** – u hodnocených zaměstnanců dochází k upřednostňování těch stránek pracovního výkonu a přístupu k práci, které sám hodnotitel preferuje,
- **kumulativní chyba** (zátěž minulosti) – pohledy na pracovníka jsou přenášeny z minulého období bez ohledu na současný pracovní výkon hodnoceného,
- **zlatý střed efekt** - hodnotitelé mají tendence používat pouze průměrné stupně hodnocení, většina pracovníků tak vychází jako průměrná,
- **arogantní postoj** – hodnotitel nepřipouští možnost diskuze k výsledku hodnocení,
- **špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení** – projevuje se buď přílišnou shovívavostí, nebo přísností hodnotitele. (3, s. 89)

## 2.2 Odměňování pracovníků

*„Ukažte mi systém odměňování jakékoli společnosti a já vám řeknu, jak se chovají její lidé.“*

Chuck Ames

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a zároveň nejcitlivějších oblastí personálního řízení. V moderním pojetí nezahrnuje odměňování pouze mzdu či jiné peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům jako kompenzaci za odvedenou práci. Zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní), které jsou pracovníkům poskytovány nezávisle na jejich

pracovních výkonech, tedy z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu k organizaci, v níž pracují. Odměny se mohou dělit na tzv. vnější a vnitřní<sup>2</sup>. Podkladem pro spravedlivé odměňování, které plní požadavek stejné odměny za stejnou práci, je právě hodnocení zaměstnanců. Odměňování lze považovat za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, které má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici. (8, s. 283)

Pracovníkům podnikatelského sektoru náleží za odvedenou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda). Mzda jednotlivých pracovníků by se měla lišit podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a její výše by neměla klesnout pod minimální hranici, tzv. minimální mzdu, která představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda může být sjednána v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě (manažerské), nebo stanovena organizací vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. (34)

### **2.2.1 Mzdový systém**

Účelem mzdového systému (systému odměňování) je stanovit mzdu za vykonanou práci, která by měla být v souladu se strategií a s cíli mzdové politiky organizace. Mzdový systém by měl být vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý (co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách na vnitřním trhu práce i ve vztahu k vnějšímu trhu), přitažlivý, motivační a efektivní (produktivita práce by měla růst rychleji než mzda a způsob stanovení mzdy by měl stimulovat pracovníky k práci). (4, s. 323)

### **2.2.2 Celková odměna**

Se systémem odměňování souvisí i pojem tzv. celkové odměny, která představuje hodnotu celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci dané organizace získat (obsahuje všechny typy odměn – přímé i nepřímé, vnější i vnitřní). Koncepce celkového odměňování má větší vliv na motivaci a oddanost lidí, zlepšuje

---

<sup>2</sup>Vnější odměny mají hmotnou povahu a v podstatě o nich rozhoduje organizace (peněžní odměny a věci nebo okolnosti týkající se práce – např. přidělení vybavené kanceláře aj.). Vnitřní odměny nemají hmotnou podobu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací, s pocity, které mu práce přináší.

zaměstnanecké vztahy v pozitivním směru, umožňuje flexibilitu v uspokojování individuálních potřeb pracovníků a napomáhá organizaci v úspěchu v boji o talenty. (2, s. 520)

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, kterými jsou:

1. **transakční odměny** – jedná se o hmotné, hmatatelné odměny vyplývající z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
2. **relační (vztahové) odměny** – jsou nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání a rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. (2, s. 520)

<i>Transakční odměny</i>	Základní mzda/plat	<i>Celková hmotná odměna</i>	<b>Celková odměna</b>
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
<i>Relační (vztahové) odměny</i>	Vzdělávání a rozvoj	<i>Nepeněžní / vnitřní odměny</i>	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obr. 2: Složky celkové odměny (Převzato z 2, s. 521)

### 2.2.3 Mzdové formy

Mzdové formy stimulují pracovníky ke zvýšení a zlepšení jejich pracovního výkonu, výkonu jednotlivce či organizace jako celku. Jejich úkolem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon i jeho pracovní chování a schopnosti. Mzdové formy označují různé metody a postupy, které se používají ke stanovení pobídkových mezd. Zásady pro poskytování mzdových forem v podnikatelském sektoru jsou plně v pravomoci zaměstnavatele a jsou ovlivněny druhem mzdové formy. Mzdové formy se nejčastěji rozdělují na základní (mzda časová, úkolová, podílová) a dodatkové mzdové formy. (4, s. 333, 334)

#### 2.2.3.1 Časová mzda

Je nejpoužívanější základní mzdovou formou, kdy je zaměstnanec odměňován podle odpracovaného času. Jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělníků se jedná obvykle o hodinovou mzdu,

v ostatních případech jde většinou o mzdu měsíční. Zpravidla tvoří největší část celkové odměny jedince. (8, s. 309)

#### **2.2.3.2 Úkolová mzda**

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy, která je vhodná pro odměňování výrobních dělníků za plnění předem zadaných pracovních úkolů, které jsou stanoveny ve výkonových normách. Tato mzda závisí na množství odvedené práce, kdy odměna jedince je rovna násobku počtu odvedených jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce. (8, s. 311)

#### **2.2.3.3 Podílová (provizní) mzda**

Tato pobídková forma mzdy je uplatňovaná zejména v obchodní činnosti či v některých službách, kdy odměna pracovníka je zcela (přímá podílová mzda) nebo alespoň z části závislá na prodaném množství (tržbách či obratu) tzn., že pracovník má garantovanou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství. (8, s. 312)

#### **2.2.3.4 Smíšená**

Jedná se o kombinaci výše uvedených forem mezd, tedy časové mzdy s úkolovou, nebo s podílovou mzdou. Důvodem kombinace mzdových forem je zachovat výhody časové mzdy a k tomu přidat některé z výhod pobídkových forem mezd, které motivují pracovníky. (8, s. 309)

#### **2.2.3.5 Odměny za očekávané výsledky práce (penzumové odměny)**

Jedná se o peněžní odměny za dohodnutý výkon či soubor prací, které se pracovník podniku zaváže odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Po uplynutí dohodnutého období se provede vyhodnocení dosažených výsledků, které pak může mít vliv na stanovení mzdy pro další období. Příkladem tohoto typu mzdy je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. (8, s. 172)

#### **2.2.3.6 Zásluhová odměna**

Zásluhová odměna představuje odměnu za celkový přínos pracovníka k plnění cílů organizace. Odměňuje nejen výkon (výsledky, plnění cílů), ale i to, co pracovník přináší

do organizace a co vkládá do své práce (vstupy), tedy jeho schopnosti či dovednosti. Zásluhové odměny mohou být přidány k základní mzdě (provázané s ní), mít podobu peněžních bonusů nebo být kombinací těchto dvou forem. (8, s. 159)

Zásluhové odměny mohou mít podobu:

- **Odměny podle výkonu** – jsou přírůstky peněžní odměny, které se vztahují k dosažení dohodnutých výsledků (úkolů nebo cílů), např. dobře odvedená práce, vyšší výkonnost.
- **Odměny podle schopností** – je metoda placení lidí za jejich schopnosti pracovat v současnosti i v budoucnosti, např. po absolvování jazykové zkoušky.
- **Odměny podle přínosu** – odměňuje pracovníky za výkon → výsledky, výstupy (např. uzavření výhodného obchodu) i za jejich schopnosti → vstupy.
- **Odměny podle dovedností** – odměny pracovníka jsou zvyšovány v závislosti na osvojování a efektivním využívání jeho dovedností. (1, s. 291 - 300)

#### 2.2.4 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon, zásluhy pracovníka nebo obojí. Používají se mnohdy ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy, ale i ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Mohou mít podobu odměny jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie, jiné pro dělníky. Mezi nejčastější dodatkové mzdové formy patří:

- **Odměna za úsporu času** - pracovník je bonifikován za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Tato odměna je vhodná pro dělníky.
- **Prémie** - jsou typickou a široce používanou pobídkovou formou a bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Mohou mít podobu jednorázové (bonus, mimořádná odměna) nebo periodicky se opakující prémie.
- **Osobní ohodnocení** (osobní příplatek) – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných pracovních výsledků zaměstnance.



- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** – charakteristické pro podnikovou sféru a používají se za účelem zlepšování vazby zaměstnanců na organizaci. Mohou mít podobu podílu na zisku, na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě) nebo na výkonu (např. přírůstku produktivity, úspory nákladů).
- **Zaměstnanecké akcie** - společnost nabízí pracovníkům po stanovenou dobu ke koupi akcie za určitou cenu v závislosti na délce jejich zaměstnání v podniku, mzdy a zisku organizace. Smyslem je propojenost zaměstnanců se společností a jejich větší angažovanost na výsledcích hospodaření podniku.
- **Příplatky** – mohou být povinné, které vyplývají z právních norem<sup>3</sup> a jedná se např. o příplatek za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli aj. nebo nepovinné, které jsou organizací poskytovány dobrovolně nebo na základě dohody s odbory, jde např. o příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv aj.
- **Ostatní výplaty** – řadí se mezi ně např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu jubileu, náborový příspěvek, zlatá pouta<sup>4</sup> aj. (8, s. 315 - 318)

### 2.2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity jsou peněžní či nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy, které pracovník získává z titulu zaměstnaneckého poměru k podniku. Poskytování benefitů přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity. Poskytování zaměstnaneckých výhod lze považovat za určitý způsob odlišení se od konkurence, za snahu k získání konkurenční výhody či zvýšení atraktivity zaměstnavatele pro zaměstnance. Na benefity nemají pracovníci právní nárok. (9, s. 16)

#### 2.2.5.1 Způsoby členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckých výhod existuje velké množství a lze je členit několika způsoby. V Evropě se uplatňuje jejich členění do čtyř skupin:

- *výhody sociální povahy* (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky aj.),

<sup>3</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

<sup>4</sup> Zlaté pouto je peněžní částka placená pracovníkovi, aby zůstal v organizaci.

- *výhody zkvalitňující využívání volného času* (např. příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnancům apod.),
- *výhody mající vztah k práci* (např. stravování, vzdělávání hrazené organizací aj.)
- *výhody spojené s postavením v organizaci* (např. používání podnikových automobilů pro osobní účely apod.). (3, s. 108)

#### 2.2.5.2 Formy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být v podniku poskytovány dvěma způsoby:

- **Plošné poskytování benefitů** – všichni zaměstnanci mají nárok na všechny zaměstnanecké benefity, které jsou stanoveny zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu a je pouze na nich, zda je budou čerpat či nikoliv.
- **Cafeteria systém** - v posledních letech se začíná stále více prosazovat i v České republice. Zaměstnanec si volí v rámci stanoveného limitu takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro něj nejzajímavější a nejlépe uspokojují jeho potřeby. (24)

#### 2.2.6 Benefity a jejich daňové řešení na straně zaměstnance a zaměstnavatele

Za optimální zaměstnanecké benefity se považují ty, které jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i odvodově nejvýhodnější. Dle zákona o daních z příjmů se jedná o benefity, které jsou plně daňovými výdaji zaměstnavatele (popř. do stanoveného limitu) a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, čímž nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Níže uvedené benefity patří k nejběžněji poskytovaným zaměstnaneckým výhodám v tuzemských společnostech. (9, s. 33)

##### 2.2.6.1 Daňové řešení u zaměstnance

Veškerá peněžitá plnění vyplácená zaměstnavatelem přímo zaměstnanci podléhají vždy u zaměstnance zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy. Většina nepeněžních příjmů zaměstnance bude osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti dle § 6 odst. 7 a odst. 9 Zákona o daních z příjmů, ovšem i některé z nich zdanění podléhají. (33)

Mezi benefity poskytnuté zaměstnavatelem svým zaměstnancům v podobě nepeněžního plnění, které jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, patří:

- nepeněžní plnění na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele a na rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti dle § 6 odst. 9 písm. a) ZDP,
- hodnota stravování (i poskytnutých stravenek) a občerstvení zaměstnanců dle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP,
- hodnota nealkoholických nápojů dle § 6 odst. 9 písm. c) ZDP<sup>5</sup>,
- příspěvky na rekreaci zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům včetně zájezdů nepřesahující částku 20 000 Kč za kalendářní rok a příspěvky na sportovní a kulturní vyžití dle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP<sup>6</sup>,
- nepeněžní plnění na odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele dle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP<sup>6</sup>,
- dary do výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance dle § 6 odst. 9 písm. g) ZDP<sup>6</sup>,
- hodnota přechodného ubytování zaměstnanců<sup>7</sup> nepřesahující 3 500 Kč měsíčně dle § 6 odst. 9 písm. i) ZDP,
- půjčky zaměstnancům dle § 6 odst. 9 písm. l) ZDP<sup>8</sup> na bytové účely do výše 100 000 Kč (v případě postižení zaměstnance živelnou pohromou až do výše 1 000 000 Kč) nebo k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč (v případě postižení pracovníka živelnou pohromou až do výše 200 000 Kč),
- sociální výpomoc zaměstnancům do výše 500 000 Kč dle § 6 odst. 9 písm. o) ZDP<sup>9</sup>,

---

<sup>5</sup> Nepeněžní plnění poskytnuté ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele.

<sup>6</sup> Pokud jsou nepeněžní příspěvky poskytovány z FKSP (vyhláška č. 114/2002 Sb.) či ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění nebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele.

<sup>7</sup> Přechodné ubytování musí souviset s výkonem práce pracovníka a obec přechodného ubytování nesmí být shodná s obcí trvalého bydliště pracovníka, nesmí se jednat o ubytování při pracovní cestě.

<sup>8</sup> Pokud jsou půjčky poskytovány zaměstnavatelem z FKSP, ze sociálního fondu či ze zisku po jeho zdanění.

<sup>9</sup> Sociální výpomoc musí souviset s překlenutím mimořádně obtížných poměrů pracovníka v důsledku živelné pohromy, ekologické či průmyslové havárie na územích s vyhlášením nouzového stavu, za předpokladu, že vyplácení sociální výpomoci je z FKSP, popř. ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění nebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění do výše 24 000 Kč za rok v úhrnu pro oba druhy pojištění poskytnuté od téhož zaměstnavatele dle § 6 odst. 9 písm. p) ZDP,
- náhrady cestovních výdajů zaměstnanců podnikatelské sféry související s výkonem závislé činnosti dle § 6 odst. 7 písm. a) ZDP do limitu cestovních náhrad a u kapesného do limitu ve výši 40 % zahraničního stravného stanoveného pro zaměstnance zaměstnavatelů nepodnikatelské sféry<sup>10</sup>,
- bezplatné použití firemní mateřské školky nebo za zvýhodněnou cenu dle § 6 odst. 9, písm. d) ZDP<sup>11</sup>. (33)

Mezi benefity poskytnuté zaměstnavatelem svým zaměstnancům v podobě nepeněžního plnění, které u zaměstnance podléhají zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti, patří:

- bezplatné poskytnutí služebního vozidla pracovníkovi i k soukromým účelům dle § 6 odst. 6 ZDP, kdy se za nepeněžní příjem považuje částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla včetně DPH za každý i započatý kalendářní měsíc užití vozidla<sup>12</sup>, tento příjem se přičítá ke zdanitelné mzdě,
- používání služebního mobilního telefonu i k soukromým účelům, kdy soukromé hovory hradí zaměstnanci zaměstnavatel,
- prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší cenu než je obvyklá cena dle § 6 odst. 3 ZDP, kdy nepeněžní příjem zaměstnance je roven výši rozdílu mezi cenou obvyklou a cenou, kterou platí zaměstnanec,
- nepeněžní plnění v podobě zajištění dopravy zaměstnancům do a ze zaměstnání zaměstnavatelem a úhrada jízdenek do zaměstnání za hromadnou dopravu jsou zdanitelným příjmem pracovníků dle § 6 odst. 1 písm. d) ZDP<sup>13</sup>. (33)

<sup>10</sup> Limity cestovních náhrad jsou uvedeny ve Vyhlášce č. 429/2011 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad; náhrady pro zahraniční stravování jsou uvedeny ve Vyhlášce č. 379/2011 Sb., o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2011.

<sup>11</sup> Pokud je majitelem předškolního zařízení zaměstnavatel nebo pokud toto zařízení provozuje třetí osoba a zaměstnavatelem je nepeněžní plnění zaměstnancům poskytováno z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Pokud předškolní zařízení provozuje třetí osoba a u zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj v důsledku pracovněprávního nároku, je u zaměstnance toto nepeněžní plnění zdaňováno daní z příjmů.

<sup>12</sup> Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč.

<sup>13</sup> O osvobození u zaměstnanců dle §6 odst. 9 písm. e) je v případě, že poskytující zaměstnavatel provozuje veřejnou dopravu osob.

### 2.2.6.2 Daňové řešení u zaměstnavatele

Mezi benefity poskytnuté zaměstnancům, které pro zaměstnavatele představují daňově uznatelné výdaje (náklady) dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5<sup>14</sup>, patří zejména tyto:

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění zaměstnance v neomezené výši,
- náklady na zajišťování dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání nebo hrazení jízdenek za hromadnou dopravu do zaměstnání,
- poskytnutí peněžitého i nepeněžitého plnění zaměstnanci na jeho přechodné ubytování,
- poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům ve formě peněžního plnění,
- peněžní příspěvek zaměstnancům na jejich vzdělávání, které nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- hrazení soukromých hovorů zaměstnancům mající k dispozici služební telefony,
- peněžní příspěvek zaměstnancům na rekreaci, sportovní a kulturní vyžití. (33)

Mezi další benefity poskytnuté zaměstnavatelem svým zaměstnancům, které pro něj představují daňově uznatelné výdaje, patří:

- náhrady cestovních výdajů poskytnuté zaměstnancům zaměstnavatele podnikatelské sféry do i nad limit dle §24 odst. 2 písm. zh) ZDP,
- peněžní i nepeněžní plnění vynaložené na vzdělávání i na rekvalifikaci zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele a výdaje na provoz vlastních vzdělávacích zařízení dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP,
- výdaje spojené s provozem vlastního stravovacího zařízení uznatelné v plné výši (vyjma hodnoty potravin) a příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů do limitu<sup>15</sup> dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP,
- výdaje vynaložené na zhotovení výrobků a spojené s poskytnutím služeb zaměstnancům za nižší cenu než je cena obvyklá dle §24 odst. 1 ZDP,
- výdaje spojené s provozem vlastní firemní mateřské školy dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 ZDP,

---

<sup>14</sup> Práva zaměstnanců na tyto benefity vyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy uzavřené se zaměstnancem, pokud zákon o daních z příjmů nestanoví jinak.

<sup>15</sup> Tzn. do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného vymezeného v §176 Zákoníku práce při trvání pracovní cesty 5-12 hodin.

- výdaje, které souvisí s provozem služebního vozidla (např. odpisy, náklady na opravy, silniční daň aj.) poskytnutého zaměstnancům i k jeho využívání pro soukromé účely, jsou uznatelné v plné výši<sup>16</sup>, kromě výdajů za pohonné hmoty, které nesouvisí se služební cestou. Zaměstnavatel může u motorových vozidel využít i tzv. paušálních výdajů na dopravu<sup>17</sup>. (33)

Mezi benefity poskytnuté zaměstnavatelem svým zaměstnancům, které jsou pro něj daňově neuznatelnými výdaji, patří:

- nepeněžní příspěvek zaměstnanci na rekreaci, sportovní a kulturní vyžití dle § 25 odst. 1 písm. h) bod 1 ZDP,
- nepeněžní plnění na odborný rozvoj a rekvalifikaci zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele dle § 25 odst. 1 písm. h) bod 2 ZDP,
- příspěvky na stravování nad limit<sup>18</sup> dle § 25 odst. 1 písm. j) ZDP.
- dary s vyloučením reklamních a propagačních předmětů<sup>19</sup> dle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP,
- poskytování občerstvení zaměstnancům na pracovišti (peněžní i nepeněžní plnění) dle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP,
- poskytování nealkoholických nápojů v podobě nepeněžního plnění zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti dle § 25 odst. 1 písm. zn) ZDP,
- půjčky zaměstnancům na bytové účely či k překlenutí tíživé finanční situace<sup>20</sup>,
- sociální výpomoc zaměstnancům k překlenutí mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie či jiné mimořádně závažné události na územích, na nichž byl vyhlášen nouzový stav<sup>21</sup>. (33)

<sup>16</sup> Dle pokynu D-300 bodu 28 k § 24 odst. 2 Zákona o daních z příjmů se neuplatňuje u zaměstnavatele režim poměrné výše daňových výdajů (např. dle § 28 odst. 6 ZDP).

<sup>17</sup> Dle §24 odst. 2 písm. zt) Zákona o daních z příjmů

<sup>18</sup> Limit je stanoven do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného v §176 Zákoníku práce při trvání pracovní cesty 5-12 hodin (pro rok 2011 byla tato částka 51,80 Kč (70 % ze 74 Kč); pro rok 2012 se částka zvýšila na 53,20 Kč, tedy 70 % ze 76 Kč).

<sup>19</sup> Za dar se nepovažuje reklamní nebo propagační předmět, který musí být opatřen obchodní firmou nebo ochrannou známkou poskytovatele předmětu nebo názvem propagovaného zboží či služby, jehož hodnota bez DPH nepřesahuje 500 Kč, a který není předmětem spotřební daně, výjimkou je tiché víno.

<sup>20</sup> Půjčky poskytované z vyčleněných finančních prostředků z FKSP, sociálního fondu či ze zisku po jeho zdanění. Sjednané úroky z půjčky jsou u zaměstnavatele zdanitelným příjmem.

<sup>21</sup> Sociální finanční výpomoci poskytované z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou výrobní společnosti Antreg, a. s. Nejdříve je pozornost věnována charakteristice podniku, jeho historii, hospodaření a dalším údajům o společnosti. Dále se kapitola zaměřuje na popis a analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku Antreg, a. s. Poslední část této kapitoly je věnována analýze konkurence společnosti a trhu práce.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Antreg, a. s. se řadí k významným českým strojírenským podnikům Jihomoravského kraje orientující se především na český trh, který je pro ni tradičním odbytištěm. (12)

<i>Obchodní firma:</i>	Antreg, a. s.
<i>Sídlo:</i>	Tovární 699/8, 682 14 Vyškov.
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost.
<i>Datum vzniku:</i>	31. 7 1996.
<i>Počet zaměstnanců v roce 2011:</i>	105.
<i>Obrat za rok 2010:</i>	82, 65 mil. Kč. (14)

##### 3.1.1 Základní kapitál a akcie společnosti

Společnost Antreg, a. s. byla založena na základě zakladatelské listiny bez výzvy k upisování akcií. Akcie jsou vydány v listinné podobě a nejsou registrované. (14)

<i>Základní kapitál:</i>	29 781 000 Kč, splaceno: 29 781 000 Kč.
<i>Veřejně neobchodovatelné akcie:</i>	na jméno ve jmenovité hodnotě 27 000 Kč/akcii.
<i>Počet kusů:</i>	1 103. (14)
<i>Akcionáři:</i>	

Tab. 1: Rozložení akcií (Upraveno dle 14)

Jméno	ks	Kč	% z celku
Ing. Ilona Romanová	1 202	29 754 000,-	99,91
Mgr. Helena Romanová	1	27 000,-	0,09
<b>Celkem</b>	<b>1 203</b>	<b>29 781 000,-</b>	<b>100,00</b>

### **3.2 Historie společnosti**

Antreg, a. s. na trhu působí 16 let. Společnost je historicky spjata s takovými subjekty, jako jsou Zbrojovka, Chirana či Autopal. Počátek její novodobé historie ovšem nebyl jednoduchý. Společnost se původně nazývala Remagg Therm, a. s. a byla založena v červenci roku 1996 jako jedna ze tří dceřiných společností podniku Remagg, s. r. o., který v roce 1992 privatizoval přímým prodejem závod Zbrojovka Vyškov. V roce 1999 se Remagg Therm, a. s. stal součástí konkurzní podstaty po předlužené mateřské společnosti. V tomto roce došlo i ke změně obchodní firmy z REMAGG THERM, a. s. na ANTREG, a. s. (12)

V roce 2000 byla společnost správcem konkurzní podstaty prodána novému majiteli, ale bez pozemků a inženýrských sítí. Nové vedení společnosti si stanovilo cíl revitalizovat podnik v horizontu 10 let, na který by měl navázat 5-ti letý plán obnovy výroby (do r. 2015). Vedení Antreg, a. s. se muselo také vypořádat se zadlužením u Finančního úřadu, Okresní správy sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven, banky a splácet závazky za svého zakladatele Remagg, s. r. o. Zchátralé výrobní haly nutně potřebovaly rekonstrukci i zakoupení nových strojů a technologií. Od roku 2002 se společnost stala členem Hospodářské komory ČR. V roce 2003 se vedení společnosti podařilo vykoupit všechny potřebné pozemky. V červenci tohoto roku došlo k fúzi zanikající společnosti KaSek, s. r. o. a nástupnické společnosti Antreg, a. s. Do první poloviny roku 2004 byla dokončena kompletní stavební a technická rekonstrukce všech budov. (12)

Díky každoročnímu pořizování nových CNC technologií, které zproduktivnily a rozšířily kapacitu výroby, zavedla společnost v roce 2005 nový informační systém řízení výroby Overtura, který umožnil velmi širokou a rozmanitou výrobu efektivně řídit. V roce 2006 byly nakoupeny pozemky pro nové inženýrské sítě a trafostanici. Rok 2009 byl ve znamení přípravy projektu na vývojové centrum společnosti včetně nové prototypové dílny a také byl zpracován projekt na novou trafostanici. V roce 2011 došlo k úspěšnému ukončení a zrealizování projektu "Modernizace ERP a CAM systému pro zvýšení vnitřní efektivity společnosti ANTREG, a. s.", který byl zahájen



v roce 2010<sup>22</sup>. V roce 2011 byl také zahájen tříletý projekt, který zahrnuje výstavbu a vybavení vývojového střediska pro rozvoj využívání nanotechnologií v oblasti povrchových úprav a obrábění a pro vývoj vlastních výrobků. (12)

### **3.3 Předmět podnikání společnosti**

Antreg, a. s. podniká v oblasti strojírenství a lze ho charakterizovat jako společnost zaměřenou na vývoj a výrobu složitých přesných dílů malosériové výroby jak v oblasti vlastních výrobků, tak v oblasti služeb pro své zákazníky. Společnost má vlastní vývojové oddělení včetně konstrukce, díky kterému dokáže uvádět na trh nové produkty, pravidelně inovovat stávající výrobky a flexibilně tak reagovat na potřeby zákazníků. (12)

**Předmět podnikání společnosti je rozmanitý a zahrnuje tyto činnosti:**

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování, ničení zbraní a opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání střeliva,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. (14)

### **3.4 Výrobní činnost společnosti**

Mezi hlavní obory činnosti společnosti patří:

- obrábění a kompletace dílů pro traktory, zemědělskou techniku, nákladní vozidla a výroba náhradních dílů,
- CNC obrábění kovů, výroba přesných dílů,

---

<sup>22</sup> V rámci projektu došlo k modernizaci stávajícího systému ERP (optimalizace plánování, řízení a celkové organizace společnosti), systému CAM (rozšíření výroby technologicky náročnějších produktů a zavedení plynulého víceosého obrábění) a zavedení CAD systému pro vlastní vývojové a konstrukční oddělení. ERP (Enterprise Resource Planning) = plánování podnikových zdrojů, CAD (Computer Aided Design) = počítačem podporované navrhování, CAM (Computer Aided Manufacturing) = počítačem řízená výroba.

- vývoj a výroba speciální světelné techniky pro nákladní vozidla, pásová vozidla, letadla,
- konstrukce a výroba lisovacích nástrojů, upínačů a forem na plasty,
- vývoj a výroba omračovacích nástrojů,
- vývoj a výroba elektromagnetických ventilů v nevýbušném provedení. (12)

Společnost také provádí povrchovou úpravu lakováním a vakuové pokovení kovových nebo plastových dílů hliníkem, stříbrem a zlatem. (12)

Subdodávky a finální výrobky společnosti nachází uplatnění zejména v těchto odvětvích průmyslu:

- zemědělská technika,
- vakuová technika,
- čerpadla a hydraulika,
- slévárství, kovárství,
- letecký průmysl,
- automobilový průmysl,
- elektrotechnický průmysl. (14)

Společnost Antreg, a. s. je výhradním výrobcem jatečních přístrojů v ČR, které slouží k humánní porážce dobytka a omračování drobného zvířectva. Tyto produkty mají své odběratele nejen na území ČR, ale také jsou exportovány, např. do států Španělsko, Rakousko, Polsko, Německo a Anglie. (14)

V roce 2011 bylo pro společnost v oblasti vývoje prioritní zaměření na zbraně pro speciální užití. Zejména se jednalo o studie nové konstrukce jatečního přístroje JP6 a vývoj narkotizačních zbraní a střel. Cílem bylo rozšířit současný sortiment přístrojů pro humánní porážku drobného domácího zvířectva a jatečních zvířat o zbraň, která najde uplatnění ve veterinární praxi apod. Na tuto oblast vývoje se společnost bude zaměřovat i v roce 2012. (12)

V dubnu 2004 obdržela společnost od Nadačního fondu český výrobek osvědčení k používání chráněného znaku „Český výrobek“ pro výrobky kovoobráběné a nástrojářství konstrukce. (12)

Antreg, a. s. již 14 let vlastní certifikát systému řízení kvality ISO 9001:2008<sup>23</sup>. Pro společnost je velice důležitá úroveň kvality svých produktů, protože jakost má vliv na udržení konkurenceschopnosti i spokojenosti svých odběratelů. Společnost se tedy snaží investovat i do kontrolních technologií. V průběhu prvního pololetí roku 2011 bylo 3D měření doplněno o další programové vybavení. (14)

Dopad podnikatelské činnosti společnosti na životní prostředí je minimalizován v důsledku implementace environmentálního systému ISO 14001<sup>24</sup>, který je v organizaci zaveden od roku 2006. Společnost také využívá v maximální míře vratné obaly a ze zákona má uzavřenou smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a. s. (14)

### **3.5 Obchodní situace společnosti**

Největšími zákazníky společnosti Antreg, a. s. jsou Zetor Tractors, a. s. a Tatra, a. s. Pro společnost Zetor vyrábí Antreg, a. s. převážně díly do motorů traktorů (hydrauliky, hřídele, ložiskové kroužky, matice, spojkové díly aj.) a pro podnik Tatra se zejména jedná o výrobu světlometů a svítlen pro nákladní automobily. Mezi odběratele společnosti Antreg, a. s. v oblasti obrábění a výroby nářadí patří např. podniky ZKL, a. s. nebo Delong Instruments, a. s. (12)

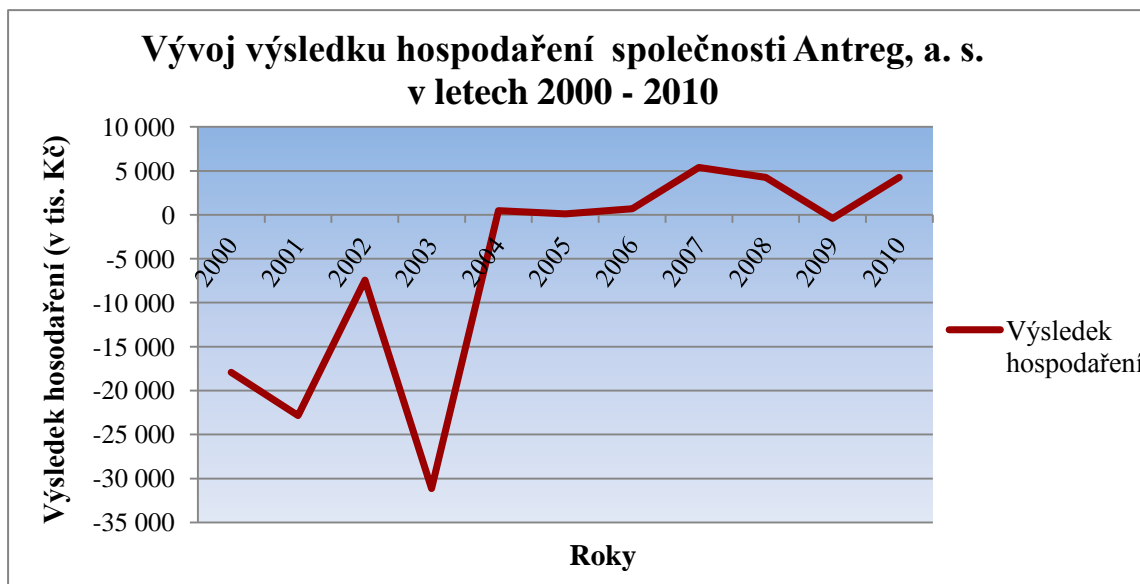
Vedení společnosti věnuje velkou pozornost investicím do strojního vybavení, zejména CNC obrábění a erozivního obrábění, které zajišťuje kvalitu a rentabilitu produkce. Neustálým nákupem nových technologií, které jsou na vysoké úrovni, je společnost

---

<sup>23</sup>V normě ČSN EN ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality. Norma pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

<sup>24</sup> ČSN EN ISO 14001 je mezinárodní norma, která specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu. Norma klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí. Základem je identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí. Organizace sama si pak může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů do životního prostředí.

schopna konkurovat nejen svým největším konkurentům v okolí Brna, Blanska, Prostějova a Olomouce. (12)



Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti Antreg, a. s. v letech 2000-2010  
(Zpracováno dle 13, 14)

V roce 2000 byla společnost v rámci konkurzní podstaty prodána. Nové vedení Antreg, a. s. se rozhodlo společnost revitalizovat a vypořádat se se zadlužením u úřadů veřejné správy ČR a bank. Z výše uvedeného grafu je patrné, že zlomovým rokem pro společnost byl rok 2004 a to nejen pro výsledek hospodaření, ale i náklady a výnosy. Rok 2007 byl pro společnost velice úspěšný. Společnost dosáhla obrátu přes 110,6 mil. Kč, tj. o 20 % více oproti roku 2006. Tento nárůst odpovídal rostoucím výrobním požadavkům stálých i nových zákazníků. Došlo také k nárůstu produktivity práce na pracovníka i ke zvýšení podílu přímého exportu, zejména u jatečných přístrojů při prodeji v rámci státu Španělsko, Rakousko, Polsko, Německo a Anglie. V roce 2008 se v průběhu prvních 11 měsíců výroba a obchod vyvíjely velmi příznivě a i přes propad zakázek v prosinci dosáhla společnost historicky nejvyššího obrátu 117,9 mil. Kč, tj. o 10,6 % více jak v roce 2007. Rok 2009 byl ovlivněn recesí. Dopady hospodářské krize se začaly výrazně projevovat už v průběhu měsíce ledna. Začaly se krátit již smluvně uzavřené kontrakty a došlo k omezení objednávek hlavních zákazníků, což vedlo k výraznějšímu poklesu vlastních tržeb. Výsledek hospodaření se v tomto roce opět dostal do záporných čísel. V roce 2010 bylo završeno desetileté období řízení

revitalizace. V tomto roce byl zaznamenán oproti loňskému roku nárůst tržeb z výroby, které se podařilo navýšit o 6,1 mil. Kč (10 %). Tento růst odpovídal zvýšeným požadavkům hlavních zákazníků<sup>25</sup>. (13, 14)

### 3.6 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, které zabezpečuje obchodní vedení podniku a další činnosti uvedené ve stanovách společnosti. Tvoří ho tři členové. Jménem společnosti navenek jedná a podepisuje předseda představenstva nebo každý člen představenstva samostatně. Dozorčí rada působí jako kontrolní orgán a skládá se ze tří členů. (14)

Představenstvo:

- předseda představenstva: Jiří Talák,
- člen představenstva: Hana Jelínková,
- člen představenstva: Bc. Svatoslav Suchomel. (14)

Dozorčí rada:

- předseda dozorčí rady: Ing. Ilona Romanová,
- místopředseda dozorčí rady: Jiří Roman,
- člen dozorčí rady: Jaroslav Pospíšil. (14)

Společnost se dělí na tři výrobní střediska a šest útvarů a oddělení, která spadají pod vedení ředitele organizace a ten pod přímé řízení generálního ředitele společnosti. Rozložení zaměstnanců v jednotlivých střediscích a útvarech mělo v roce 2011 následující podobu:

- *Výrobní středisko 01 OBROBNA* - se zabývá výrobou jatečních přístrojů a přesných dílů sériové, malosériové a opakované výroby, provádí obrábění NC,

---

<sup>25</sup> Z důvodu ověřování účetní závěrky společnosti Antreg, a. s. auditorem nejsou údaje o výsledku hospodaření za rok 2011 doposud organizací zveřejněny.

CNC<sup>26</sup> a broušení CNC. Středisko má celkem 35 zaměstnanců, z toho 6 žen (28 výrobních pracovníků, 4 režijní a 3 TH pracovníky).

- *Výrobní středisko 05 NÁSTROJÁRNA* – provádí návrh, vývoj, konstrukci a výrobu speciálního nářadí, měřidel a forem. Pracuje zde 20 zaměstnanců, z toho 1 žena (17 výrobních pracovníků a 3 TH pracovníci).
- *Výrobní středisko 06 LISOVNA A MONTÁŽ* - zahrnuje výrobu regulační a světelné techniky, lakovnu, pokovení ve vakuu a lisování dílů (plechů). Středisko má 18 zaměstnanců, z toho 6 žen (10 výrobních pracovníků, 6 režijních pracovníků a 2 TH pracovníky).
- *Technický útvar* – zabývá se plánem RVT<sup>27</sup>, vývojem a návrhem konstrukce výrobků, technologie, přípravků, nářadí a forem. Nachází se zde vývojová a prototypová dílna. Pracuje zde 9 lidí, z toho 1 žena (2 režijní pracovníci a 7 TH pracovníků).
- *Ekonomický útvar* - zahrnuje cenové oddělení, plánování, statistiku, účetnictví a fakturaci, mzdy a pokladnu. Celkem je zde 5 TH pracovníků, z toho 4 ženy.
- *Personální oddělení* - má na starost vzdělávání zaměstnanců, bezpečnost práce, požární ochranu a ekologii. Toto oddělení má jednu pracovníci.
- *Útvar řízení výroby, nákupu a kooperace* - má ve své kompetenci plánování výroby, externí kooperaci, dopravu, tlumočení NJ a propagaci. Útvar má 5 zaměstnanců, z toho 2 ženy (1 režijního pracovníka a 4 TH pracovníky).
- *Inspekce kvality* - zabezpečuje zejména správu systému QMS<sup>28</sup>, EMS<sup>29</sup>, zkoušky a ověřování prototypů a výrobků, normalizaci, technickou kontrolu, metrologii, vojenskou přejímku výrobků a CNC měření prototypů a výrobků. Pracuje zde 8 zaměstnanců, z toho 3 ženy (2 režijní pracovníci a 6 TH pracovníků).
- *Technická obsluha výroby* - působí zde dva TH pracovníci, kteří zajišťují opravy a údržby strojů, budov; zároveň jeden z nich pracuje jako energetik. (14, 32)

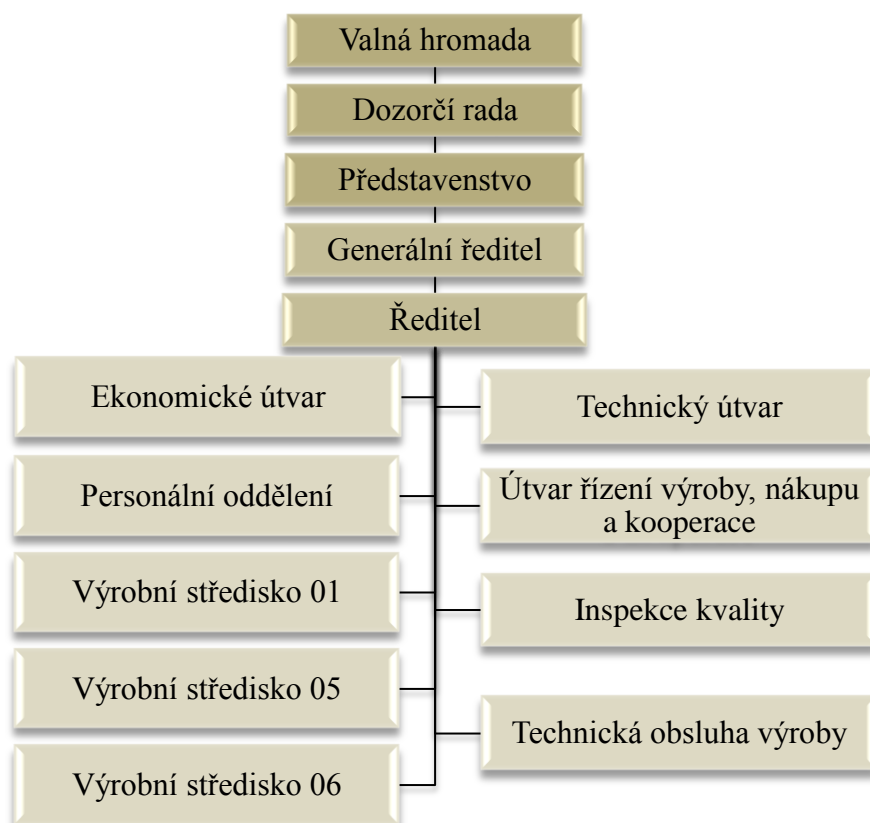
---

<sup>26</sup> CNC je zkratkou anglického „Computer Numerical Control“, tedy počítačem řízený obráběcí stroj. Obráběcí stroje využívající počítač "CNC řídicí systém" k tomu, aby dokázaly obrábět výrobek dle předem připravených technologických NC programů.

<sup>27</sup> RVT – plán revitalizace.

<sup>28</sup> Anglická zkratka pro systém řízení jakosti → QMS = *Quality Management System*).

<sup>29</sup> Anglická zkratka pro systém environmentálního managementu EMS (*Environmental Management System*).

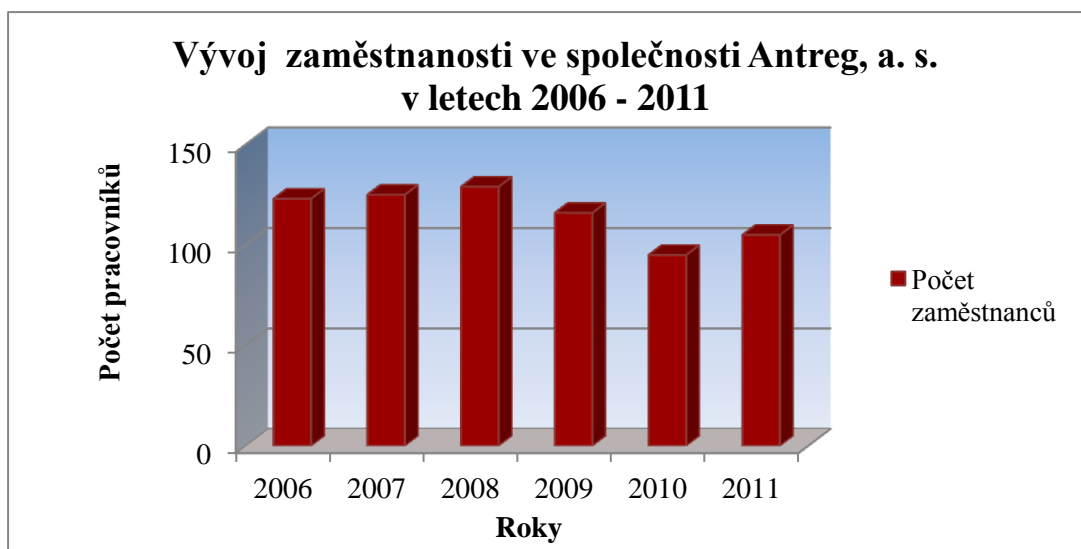


Obr. 3: Organizační struktura společnosti (Upraveno dle 14)

### 3.7 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti

Počet pracovníků ve společnosti se v letech 2006 až 2008 mírně zvyšoval. K 31. 12. 2008 měla organizace 129 zaměstnanců. V roce 2009, který byl poznamenán dopady hospodářské krize, došlo ve společnosti k poklesu nejen tržeb, ale i ke snížení počtu pracovníků na 116. Personální vývoj v organizaci v roce 2010 byl opět ve znamení poklesu a k 31. 12. 2010 zahrnoval 96 pracovníků. Jedná se o nejnižší počet zaměstnanců, který společnost měla od roku 2000, kdy byla v rámci konkurzní podstaty prodána novému majiteli. Důsledek tohoto poklesu spočíval v odchodu většího počtu pracovníků do důchodu (věkový průměr zaměstnanců se ve společnosti v roce 2010 pohyboval kolem 49 let). Někteří z těchto bývalých pracovníků byli v dalším roce zpět zaměstnání na dobu určitou. V roce 2011 se počet zaměstnanců dostává opět nad hranici 100 pracovníků a k 31. 12. 2011 bylo v organizaci zaměstnáno 105 lidí. (13, 14)

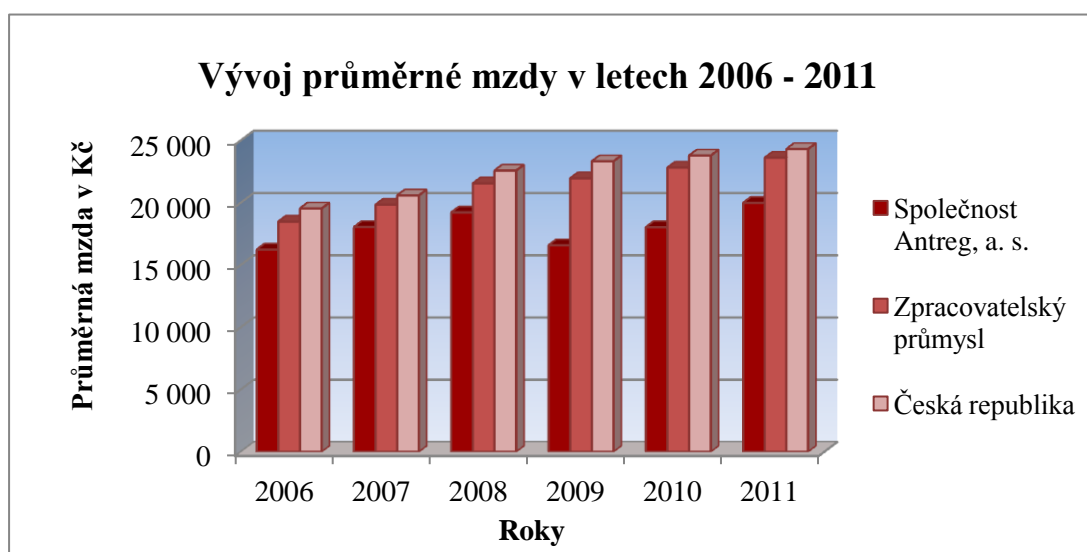
Společnost Antreg, a. s. plánuje v roce 2012 přijmout celkem pět nových pracovníků. Jedná se o pracovní pozice technologa, konstruktéra a obsluhy k CNC strojům. (32)



Graf 2: Vývoj zaměstnanosti ve společnosti Antreg, a. s. v letech 2006 – 2011  
(Zpracováno dle 13, 14)

### 3.8 Vývoj průměrné hrubé mzdy ve společnosti

Společnost Antreg, a. s. spadá dle Klasifikace ekonomických činností CZ NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl. Za rok 2011 se průměrná hrubá mzda v České republice v sekci C pohybovala ve výši 23 621 Kč a za celou Českou republiku ve výši 24 319 Kč. Průměr hrubých mezd zaměstnanců společnosti k 31. 12. 2011 činil 19 998 Kč. Výše průměrných mezd v Antreg, a. s. se tedy v roce 2011, ale i v předchozích letech pohybovala pod celorepublikovým průměrem jak v oboru zpracovatelského průmyslu, tak i pod průměrem za celou Českou republiku. (16, 32)



Graf 3: Vývoj průměrné mzdy v letech 2006 – 2011 (Zpracováno dle 13, 14, 16)



Z výše uvedeného grafu je patné, že velikost průměrné mzdy ve společnosti měla do roku 2009 rostoucí tendenci. Ovšem v roce 2009 došlo k jejímu poklesu. Tento rok byl ovlivněn pokračující recesí, což se projevilo zejména na poklesu poptávky po produktech ze strany odběratelů. Společnost v této době nebyla schopna přidělovat zaměstnancům práci v rozsahu týdenní pracovní doby, za volné pátky pracovníkům příslušela náhrada mzdy ve výši 60 %. V tomto roce musela společnost přistoupit i ke krácení pohyblivé složky mzdy zaměstnanců. V letech 2010 a 2011 se výše průměrné mzdy v podniku začíná opět zvyšovat. (32)

### 3.9 Produktivita práce společnosti

Tab. 2: Ukazatelé produktivity práce společnosti Antreg v Kč (Zpracováno dle 13, 14)

Produktivita práce	Roky				
	2006	2007	2008	2009	2010
Produktivita práce z přidané hodnoty <sup>30</sup>	331 360	430 710	430 500	291 650	435 080
Mzdová produktivita <sup>31</sup>	1,812	2,097	1,955	1,484	1,915
Mzdová rentabilita <sup>32</sup>	0,031	0,210	0,150	-0,018	0,197
Podíl zisku na zaměstnance <sup>33</sup>	5 667	43 144	32 946	-3 517	44 832

Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Antreg, a. s. v roce 2007 oproti roku 2006 výrazně vzrostla, z 331,68 tis. na 430,71 tis., což představuje meziroční nárůst o 29,8 %. Tato skutečnost byla odrazem rostoucích úspěchů podniků Zetor Tractors, a. s. a Tatra, a. s., které navýšily své objednávky. V roce 2008 přidaná hodnota na jednoho pracovníka zaznamenala mírný pokles oproti předešlému roku při zvýšeném počtu zaměstnanců z původních 125 na 129. Již koncem tohoto roku dostihly společnost dopady hospodářské krize. V roce 2009 společnost dosáhla výrazného propadu hodnoty tohoto ukazatele. Přidaná hodnota na pracovníka klesla na 291,65 tis., což představuje

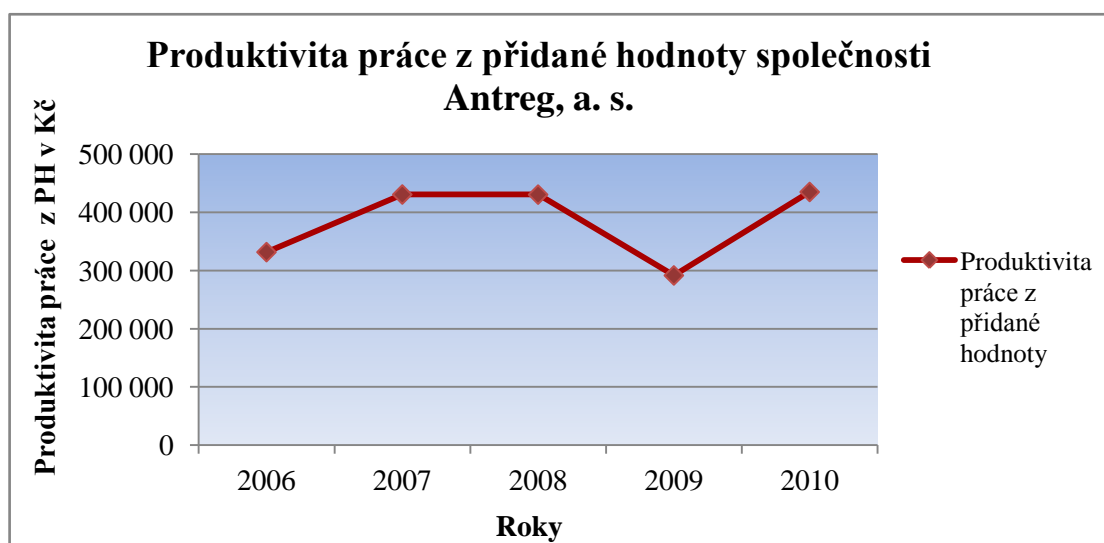
<sup>30</sup> *Produktivita práce z přidané hodnoty* = *Přidaná hodnota/počet zaměstnanců*. Tento ukazatel udává, jak velkou přidanou hodnotu v penězích vyrobil v hodnoceném období jeden zaměstnanec.

<sup>31</sup> *Mzdová produktivita* = *Přidaná hodnota/mzdové náklady*. Tento ukazatel udává, kolik přidané hodnoty je zapotřebí vytvořit na 1 Kč mzdových nákladů.

<sup>32</sup> *Mzdová rentabilita* = *Výsledek hospodaření za běžnou činnost/mzdové náklady*. Tento ukazatel udává, jak vysoký podíl VH za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů.

<sup>33</sup> *Podíl zisku na zaměstnance* = *Výsledek hospodaření za běžnou činnost/počet zaměstnanců*. Tento ukazatel udává, jak vysoký podíl VH za běžnou činnost připadá na jednoho zaměstnance.

pokles o 32,3 % oproti roku 2008. Toto snížení bylo způsobeno v důsledku již zmíněné hospodářské krize, kdy veškeré dosahované hodnoty podniku zaznamenaly značný propad oproti předchozímu roku. Společnost v tomto roce dokonce nebyla schopna přidělovat svým zaměstnancům práci v rozsahu týdenní pracovní doby. Nicméně v roce 2010 došlo oproti roku 2009 nejen k nárůstu tržeb, ale i přidané hodnoty na pracovníka. Produktivita práce z přidané hodnoty vzrostla na 435,08 tis. při sníženém počtu pracovníků ze 116 na 95. Meziroční nárůst byl tedy o cca 49 % a odpovídal zvýšeným požadavkům hlavních zákazníků společnosti. (13, 14)



Graf 4: Produktivita práce z přidané hodnoty ve společnosti Antreg, a. s.  
(Zpracováno dle 13, 14)

Hodnoty mzdové produktivity práce společnosti, ale i hodnoty ukazatelů mzdové rentability a podílu zisku na zaměstnance, jak je patrné z výše uvedené tabulky, mají téměř totožný vývoj jako vývoj ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty. Také mezi léty 2006 a 2007 byl zaznamenán nárůst těchto hodnot a v roce 2009 jejich výrazný propad jako u produktivity práce z přidané hodnoty. Důsledky nárůstů i poklesů hodnot těchto ukazatelů mají stejný charakter jako u výše uvedené produktivity práce.

Za zmínku stojí zejména údaje ohledně produktivity práce z přidané hodnoty a podílu zisku na zaměstnance za rok 2010, kdy tyto hodnoty dosahovaly nejvyšších výsledků ve sledovaném období při větším poklesu počtu pracovníků společnosti.

### **3.10 Analýza systému hodnocení a odměňování ve společnosti**

Vhodně nastavený systém hodnocení a odměňování zaměstnanců je pro každou společnost velmi důležitý, neboť zaručuje spokojenost pracovníků a tím i kvalitu a efektivitu jimi odvedené práce. Dobře vytvořený systém odměňování může také zvyšovat konkurenceschopnost podniku na trhu práce při hledání kvalifikovaných pracovníků.

Informace pro analýzu systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti Antreg, a. s. byly získány v rámci poskytnutých materiálů a konzultací s ekonomickou ředitelkou společnosti. Údaje týkající se zhodnocení spokojenosti pracovníků byly získány prostřednictvím dotazníku, který byl rozdán zaměstnancům společnosti.

#### **3.10.1 Analýza současného systému hodnocení společnosti**

Společnost má v rámci vnitřního mzdového předpisu určeny mzdové tarifní stupně podle druhu práce. Odstupňování je dle zařazení pracovníků a jejich náplně práce. Pro tyto účely má organizace vytvořeno 12 tarifních stupňů, kdy 10 tarifů je určeno pro výrobní dělníky a 2 tarify pro technicko-hospodářské pracovníky. (32)

Společnost Antreg, a. s. dříve prováděla *hodnocení zaměstnanců* a dále *hodnocení spokojenosti pracovníků*, která zavedla v roce 2003. Tato hodnocení byla zpočátku prováděna jednou ročně, ovšem od roku 2009 již k pravidelnému hodnocení nedochází. Důvodem byla hospodářská krize, v důsledku které společnost bojovala s tím, aby byla schopna zajistit práci pro své zaměstnance. (32)

*Hodnocení pracovníků* bývalo společností prováděno jedenkrát ročně, během roku. Organizace má pro tyto účely vytvořeny dotazníky, které vyplňoval pracovník v rámci sebehodnocení a přímý nadřízený, jenž prováděl celkové hodnocení zaměstnance. Pro tento způsob evaluace má společnost zaměstnance rozděleny do tří kategorií. Dotazník skupiny A je určen pro hodnocení vedoucích pracovníků, skupiny B pro hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců a skupiny C slouží k hodnocení ostatních skupin pracovníků, především výrobních dělníků. Ukázka tohoto dotazníku je uvedena v Příloze 1. (30, 32)

V rámci dotazníku hodnotil vedoucí svého podřízeného a pracovník sám sebe. Posuzovaly se zejména znalosti, schopnosti, kvalita a plnění úkolů, odpovědnost a jednání s lidmi. Jednotlivé otázky mají bodové ohodnocení od vynikajícího (5) po nepřijatelné (1). Hodnotící pohovory, které následovaly po sebehodnocení zaměstnance, prováděl s každým pracovníkem jeho přímý nadřízený (vedoucí výrobních středisek, vedoucí oddělení). S vedoucími pracovníky pohovor vedl ředitel a s ním majitel společnosti. Maximální počet bodů, který mohli pracovníci při hodnocení získat, byl buď 50 bodů (u TH zaměstnanců a vedoucích pracovníků) nebo 30 bodů (u ostatních skupin zaměstnanců, zejména výrobních dělníků). V rámci hodnotícího pohovoru docházelo k porovnávání výsledků ze sebehodnocení pracovníka a hodnocení nadřízeného. Při tomto osobním pohovoru se probíraly zejména ty otázky, ve kterých nastaly rozdíly v názoru zaměstnance a nadřízeného a zjišťovalo se, v čem tyto odlišnosti spočívají. Na konci procesu hodnocení se stanovily cíle hodnoceného na další období. Na závěr zaměstnanec stvrzoval svým podpisem, že byl seznámen s obsahem záznamu, který se ukládal k archivaci na personální oddělení. (30, 32).

Výsledky z pohovorů s jednotlivými pracovníky měly především vliv na zlepšení organizace práce (zvýšení produktivity práce) a na další rozvoj zaměstnanců (zejména jejich další vzdělávání). Na základě kladných výsledků z hodnocení byl jen u některých zaměstnanců ovlivněn jejich profesní růst a výše mzdy. (32)

Součástí hodnotícího systému podniku bylo i *hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti*, které se také provádělo pravidelně jednou ročně, během roku. Ukázka dotazníku je uvedena v Příloze 2. Cílem této formy hodnocení bylo získat informace o tom, jak zaměstnanci podnik vidí a hodnotí. Prostřednictvím zmíněného dotazníku, který je anonymní, společnost také zjišťovala názory zaměstnanců (co se jim na společnosti nelíbí) a jejich návrhy na zlepšení. Připomínky, které byly pracovníky v dotazníku uvedeny, projednávali jednotliví vedoucí středisek a útvarů na svých poradách a rozhodovali, které by bylo možné v praxi uskutečnit. Dotazníky se ukládaly na personálním oddělení k archivaci. (31, 32)

### **3.10.2 Analýza současného systému odměňování společnosti**

Odměňování ve společnosti se řídí vnitropodnikovými předpisy, které jsou stanoveny v souladu s konkrétními požadavky podniku a s příslušnými zákonnými právními úpravami.

Pracovní poměr zaměstnanců ve společnosti je uzavřen pracovní smlouvou, převážně na dobu neurčitou. Pracovní smlouvy sjednány na dobu určitou mají zejména důchodci a noví pracovníci, těm se smlouvy ve většině případů prodlužují na dobu neurčitou. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr uzavírá společnost v případech potřeby s externími pracovníky. V organizaci je stanovena pevná týdenní pracovní doba na 40 hod. týdně, která odpovídá osmihodinové denní pracovní době, kdy se zaměstnancům proplácí 7,5 hodiny. Provoz ve společnosti je dvousměnný (1. směna 6:00 hod. – 14:00 hod., 2. směna 14:00 hod. – 22:00 hod.), jen v nutných a výjimečných případech je provoz třisměnný. Pracovní doba technicko-hospodářských zaměstnanců je stanovena od 7:00 hod. do 15:00 hod. Ovšem u pracovníků, kteří přímo souvisí s výrobou (např. zaměstnanci útvaru týkající se kontroly jakosti), je rozvržení jejich pracovní doby shodné s pracovní dobou výrobních dělníků, tedy 6:00 hod. – 14:00 hod. Ve výjimečných případech mají tyto pracovníci i odpolední směnu. O víkendech a svátcích výroba ve společnosti neprobíhá. (32)

#### **3.10.2.1 Stanovení mzdy**

Společnost má pro odměňování svých zaměstnanců vytvořen vnitřní mzdový předpis, který stanovuje podmínky pro poskytování a výši mezd pracovníkům. Vychází ze zásad dohodnutých v Kolektivní smlouvě, kterou má organizace uzavřenou pro roky 2010 - 2013. Kritéria pro určení výše mzdy jsou odstupňována dle pracovního zařazení zaměstnanců a jejich náplně práce. Součástí předpisů pro odměňování pracovníků společnosti je také Metodický pokyn Prémiové ukazatele. (32)

Mzda ve společnosti se skládá z následujících složek:

- **pevné složky mzdy**  
→ zaručená mzda (měsíční, hodinová) - tvoří 75 % celkové mzdy,
- **pohyblivé složky mzdy**  
→ tvoří 25 % celkové mzdy. (32)

V případě, že společnost plní stanovené výsledky, je zaměstnancům vyplácena mzda ve výši 100 % (standardní stav). V opačném případě může být mzda krácena do výše pohyblivé složky, tj. do 25 % celkové mzdy. Toto krácení se používá jednotlivě u pracovníků (neplnil-li pracovní povinnosti, porušil-li bezpečnostní předpisy aj.), hromadně u útvarů nebo středisek i u celé organizace<sup>34</sup>. (32)

### **Základní mzda**

- u pracovníků na dílnách – hodinová smluvní mzda,
- u technicko-hospodářských a režijních pracovníků – měsíční smluvní mzda. (32)

Mzdu mají pracovníci uvedenou ve mzdovém výměru, který vychází z vnitřního mzdového předpisu, jenž je součástí Kolektivní smlouvy. (32)

### **Pohyblivá složka mzdy**

Pohyblivá složka mzdy je tvořena tzv. progresivní prémie. Níže uvedený výčet zahrnuje podrobnější informace o systému této odměny:

- Výplaty progresivní prémie jsou nepravidelné a závisí na výsledcích hospodaření společnosti.
- Pravidla a podmínky pro výplatu progresivní prémie i pro krácení mzdy jsou stanoveny vnitřním metodickým pokynem, který schvaluje představenstvo a valná hromada.
- Ukazatelem pro výplatu progresivní prémie i krácení mzdy je Průtok společně s dodržením výše nákladů daného střediska, které může ovlivnit (např. spotřeba energie, nářadí apod.).
- V metodickém pokynu jsou uvedeny výše ukazatelů, které jsou stanoveny v % pro jednotlivé skupiny pracovníků a popsán způsob jejich výpočtu. Každé středisko má podle druhu výroby jiné procento ohodnocení.

---

<sup>34</sup> Ke krácení pohyblivé složky mzdy došlo zejména v roce 2009, kdy společnost neměla v důsledku hospodářské krize zakázky a nechtěla přistoupit k výraznému propouštění zaměstnanců.

- Podle metodického pokynu vyhodnocuje ekonomický ředitel každý měsíc prémiové ukazatele jednotlivých středisek (útvarů). Následně je každému středisku sdělena hodnota pro krácení nebo pro výplatu progresivní prémie v %. O poměru jejich rozdělení rozhoduje vedoucí pracovník střediska, který určí, zda vše rozdělí plošně nebo jednotlivě. Výsledné rozdělení podepisuje vedoucí daného střediska (útvaru) a ředitel společnosti.(32)

### **Průtok**

***Průtok*** = fakturace - externí kooperace - vydaný materiál za dané období (32)

Jedná se o velice důležitý ukazatel pro systém odměňování společnosti Antreg, a. s. Průtok je hodnota, která musí pokrýt veškeré náklady a výdaje za určené období. Jedná se o osobní náklady, energii, služby, odpisy, splátky úvěru apod., vyjma přímého materiálu a externích kooperací. Na začátku každého roku schvaluje představenstvo průměrnou měsíční výši Průtoku pro jednotlivá střediska, které musí dosáhnout. Ve výpočtu této hodnoty, jež provádí ekonomický ředitel, jsou zohledněny náklady a výdaje minulého období s ohledem na náklady a výdaje, které nově vzniknou v daném roce (např. nákup strojů, vývoj nového výrobku, stavba výrobní haly aj.). Výše mezd v podniku by neměla přesáhnout 45 % hodnoty Průtoku, aby nebyl ohrožen peněžní tok společnosti. Průtok je operativní ukazatel, neboť jeho hodnota je známa v poslední den v měsíci, kdy se ukončí fakturace. Nemusí se tedy čekat na měsíční uzávěrku a společnost tak může okamžitě řídit výplatu mezd toho samého měsíce (rozhodovat o výši prémie). (32)

### **Příplatky ke mzdě**

Jedná o zaručené příplatky, které společnost vyplácí zaměstnancům pracujícím nad rámec svých povinností ve výši stanovené dle §114 - §118 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce:

- *Mzda za práci přesčas*  
Zaměstnancům přísluší za dobu práce přesčas dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

- *Mzda za práci ve svátek*<sup>35</sup>

Pracovníkovi náleží za dobu práce ve svátek dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší pracovníkovi náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna může být zaměstnanci po dohodě poskytnut příplatek k dosažené mzdě ve výši jeho průměrného výdělku.

- *Mzda za práci v noci*

Zaměstnanci za práci konanou v noci (v době od 22:00 do 6:00 hod.) přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

- *Mzda za práci v sobotu a v neděli*

Pracovníkovi za dobu práce v sobotu a v neděli náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. (34)

### **3.10.2.2 Výhody poskytované zaměstnancům**

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí systému péče o pracovníky a slouží k jejich motivaci a stabilizaci. Společnost Antreg, a. s. nabízí svým pracovníkům níže uvedené benefity.

- *Příspěvek na penzijní připojištění* – poskytuje společnost všem pracovníkům po ukončení zkušební doby. Pravidla pro výplatu jsou dány Kolektivní smlouvou. Částka tohoto příspěvku je u jednotlivých zaměstnanců poskytována v různé výši. U každého pracovníka se tento příspěvek pohybuje do 3 % z vyměřovacích základů mezd jednotlivých zaměstnanců. Celý rok se vyplácí pracovníkům pevná částka, která se vždy jednou ročně přepočítá. Pokud dojde ke zvýšení vypočítané částky, výše příspěvku se na další rok zvýší. Pokud se při přepočtu hodnota příspěvku sníží, ponechá se pracovníkovi původní částka příspěvku na penzijní připojištění.
- *Příspěvek na soukromé životní pojištění* – je poskytován vedoucím středisek a útvary, řediteli, generálnímu řediteli a představenstvu. Výplata tohoto benefitu je upravena v Kolektivní smlouvě. Výše příspěvku je stanovena paušální částkou, která se řádově pohybuje ve stokorunách.

---

<sup>35</sup> Za svátek se považují svátky České republiky a ostatní svátky podle Zákona č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů.



- *Mobilní telefony* – poskytnuty 27 zaměstnancům, tj. vedoucím středisek, útvarů a pracovníkům napojených na výrobu (technologové, pracovníci v řízení výroby a u CNC strojů, údržbáři).
- *Služební vozidla k soukromým účelům* – jsou poskytnuta třem zaměstnancům.
- *Soukromé parkoviště společnosti* – nachází se před areálem podniku a dále u každé výrobní haly s dostatečnou parkovací kapacitou.
- *Nápoje* – společnost poskytuje pracovníkům pitnou vodu v Pet lahvích se správným poměrem minerálů.  
Součástí každé dílny je kuchyňka, která je vybavena mikrovlnou troubou, varnou konvicí a ledničkou. Zde si mohou zaměstnanci připravit malé občerstvení.
- *Podnikové večírky* – konají se ke konci roku (převážně koncem měsíce listopadu). Každé středisko (útvary) si organizuje svůj vlastní večírek, vedení společnosti si jej pořádá samostatně. Jednotlivá střediska sestaví seznam lidí včetně hostů (většinou se jedná o bývalé zaměstnance), kteří se večírku budou účastnit. Společnost na každého účastníka přispívá 110 Kč.
- *Příspěvky za dárcovství krve a kostní dřeně* – výše příspěvků se odvíjí od počtu odběrů. Pravidla pro výplatu tohoto příspěvku vychází z Kolektivní smlouvy. Za dárcovství krve vyplácí společnost pracovníkům při 10 odběrech 500 Kč, za 20 odběrů 1 200 Kč, za 30 odběrů 1 800 Kč, za 40 odběrů 2 400 Kč, za 50 odběrů 3 000 Kč a za každých dalších pět odběrů krve 500 Kč. Za každé darování kostní dřeně poskytuje společnost příspěvek ve výši 500 Kč.
- *Odměny při významných životních a pracovních jubileích*
  - \* odměna za 25 let v zaměstnání,
  - \* odměna při výročí 50 let věku,
  - \* odměna při prvním odchodu do důchodu.

Jedná se o odměny, které jsou pracovníkům vypláceny v důsledku uznání a ocenění pracovních činností v podniku a při dosažení životního jubilea. Výše těchto odměn je ovlivněna délkou zaměstnání ve společnosti Antreg, a. s. a pravidla pro jejich výplatu jsou dány Kolektivní smlouvou.

Tab. 3: Odměny při životních a pracovních jubileích (Zpracováno dle 32)

Druh odměny	Délka zaměstnání ve společnosti Antreg, a. s.		
	5-8 let	8-15 let	nad 15 let
25 let v zaměstnání	1 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
výročí 50 let věku	1 200 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
první odchod do důchodu	1 500 Kč	3 500 Kč	5 000 Kč

- *Jazykové kurzy* – společnost umožňuje svým zaměstnancům výuku anglického a německého jazyka. Jazykového kurzu se může účastnit každý pracovník, pokud má zájem. V roce 2011 se výuky anglického jazyka účastnilo 10 pracovníků a kurzu německého jazyka 3 zaměstnanci. Výuka probíhala jednou týdně v délce 60 minut.
- *Odborné vzdělávání zaměstnanců* – společnost zajišťuje různá školení a kurzy, které jsou pracovníkům poskytovány v rámci potřeb vyplývajících z jejich pracovních pozic a dříve také z hodnocení zaměstnance. V letech 2009 – 2010 se jednalo o rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků zejména v rámci projektu „Vzdělávejte se!“<sup>36</sup>. (32)

### **Projekty Vzdělávejte se! a Vzdělávejte se pro růst!**

Společnost se v roce 2009 zapojila do projektu „Vzdělávejte se!“<sup>36</sup>, který byl spolufinancovaný Evropským sociálním fondem v ČR a Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. V důsledku hospodářské krize došlo k poklesu zakázek a společnost tak nebyla schopna přidělovat zaměstnancům práci v plném rozsahu týdenní pracovní doby. Aby nemusela přistoupit k velkému propouštění pracovníků, využila tohoto projektu a prostřednictvím Úřadu práce ve Vyškově čerpala příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců. V rámci projektu došlo ke vzdělávání pracovníků i v roce 2010. Prostřednictvím projektu Vzdělávejte se! prošli všichni zaměstnanci společnosti kurzem týkající se obsluhy osobního počítače. Další školení se vztahovala především na rozšiřování znalostí a dovedností konstruktérů, technologů a pracovníků na dílnách.

<sup>36</sup>Vzdělávejte se! je program MPSV jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti pro firmy, které pocítily dopady hospodářské krize a přechodně nebyly schopny svým zaměstnancům přidělovat práci v plném rozsahu týdenní pracovní doby, a které zároveň chtěly poskytnout svým zaměstnancům v době jejich nucené nepřítomnosti na pracovišti prostřednictvím vzdělávacích kurzů rozšíření a prohloubení svých znalostí a kvalifikace. V rámci tohoto projektu dostali zaměstnavatelé od příslušného úřadu práce příspěvek na úhradu nákladů vynaložených na vzdělávání pracovníků a zároveň jim byly hrazeny mzdové náklady zaměstnanců po dobu jejich účasti na vzdělávání.

V rámci tohoto projektu byly společnosti uhrazeny kompletní náklady na školení a mzdové náklady pracovníků, kteří se účastnili vzdělávání (maximálně do výše 24 000 Kč hrubé mzdy). I v roce 2011 využila společnost vzdělávání zaměstnanců přes úřad práce. Jednalo se o školení pracovníků týkající se obsluhy CNC technologií v důsledku nových zakázek, které probíhalo od měsíce listopadu do první poloviny měsíce prosince 2011. V roce 2012 se uskutečnilo školení zaměstnanců pod názvem Konstruktor CAD, které proběhlo od 22. února do 15. března tohoto roku. Obě tato školení se uskutečnila v rámci nového projektu MPSV „Vzdělávejte se pro růst!“<sup>37</sup>. (32)

### **Zrušené benefity**

Od roku 2010 přestala společnost Antreg, a. s. svým zaměstnancům poskytovat příspěvek na stravování v podobě cenově zvýhodněné stravenky. Ten byl zrušen v důsledku špatné finanční situace v podniku, která byla způsobena dopady hospodářské krize. Zaměstnancům byly poskytovány stravenky v hodnotě 47 Kč a společnost z této hodnoty hradila 55 %. (32)

### **3.11 Analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.**

Současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti je popsán v předcházející podkapitole. Data o daném systému byly získány na základě informací poskytnutých ekonomickou ředitelkou společnosti. Ovšem pro získání celkového pohledu na zavedený systém hodnocení a odměňování pracovníků společnosti Antreg, a. s. bylo nutné získat i informace od samotných zaměstnanců, tedy zjistit, jak oni vidí a hodnotí dané stávající systémy. Informace pro tyto účely je možno získat jednak osobním pohovorem s každým zaměstnancem zvlášť a jednak prostřednictvím dotazníkového šetření. První způsob sice umožňuje získat kvalitnější a podrobnější informace, ovšem osobní pohovor je vhodný provádět pouze v organizacích s nízkým počtem pracovníků, neboť je velice časově náročný. Společnost Antreg, a. s. má 105 zaměstnanců, a proto byl z důvodu vyššího počtu pracovníků zvolen druhý způsob, tedy pomocí dotazníků.

---

<sup>37</sup> Projekt Vzdělávejte se pro růst! je financován v rámci ESF v ČR z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu je podpora zaměstnavatelů, kterým se podařilo překonat hospodářskou recesi a zároveň realizují svoji činnost v odvětvích strojírenství, stavebnictví, nezávislý maloobchod, pohostinství a gastronomie, terénních sociálních služeb a odpadového hospodářství. Zaměstnavatel v rámci projektu obdrží příspěvek na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců a současně mu budou hrazeny mzdové náklady pracovníků po dobu jejich účasti na vzdělávání.

### **3.11.1 Dotazníkové šetření**

Pro výše uvedené účely byl vytvořen anonymní dotazník, který je uveden v Příloze 3. Dotazník je rozdělen do čtyř částí a celkem zahrnuje 29 otázek. První část obsahuje informace o respondentovi, druhá se zaměřuje na pracovní podmínky v organizaci, třetí sekce otázek se věnuje hodnocení práce a čtvrtá část zahrnuje otázky ohledně motivace a systému odměňování ve společnosti Antreg, a. s.

Z celkového počtu 105 zaměstnanců byl dotazník vyplněn 65 pracovníky, tedy nadpoloviční většinou. Návratnost dotazníků je necelých 62 %, což lze považovat za dostatečně vypovídající hodnotu dotazníkového šetření. Výsledky získané prostřednictvím dotazníku jsou uvedeny v Příloze 4, včetně grafického zobrazení a vyhodnocení.

### **3.11.2 Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření**

Analýza spokojenosti zaměstnanců strojírenské společnosti Antreg, a. s. provedená prostřednictvím dotazníkového šetření odhalila spokojenost ale i nespokojenost pracovníků se současným systémem hodnocení a odměňování společnosti.

První okruh otázek se týkal základních údajů o respondentech. Z dotazníku vyplynulo, že dotazovaní zaměstnanci jsou převážně ve věku nad 46 let pohlaví mužského, kteří v organizaci pracují zejména ve výrobním úseku s délkou působení v organizaci více než 10 let. Respondenti jsou ve většině případů vyučení, popř. je jejich nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou. Tyto skutečnosti se shodují i s výsledky analýzy společnosti, kdy průměrný věk ve společnosti je 49 let, necelých 77 % zaměstnanců je mužského pohlaví a z hlediska pracovního zařazení převažují výrobní pracovníci, čemuž odpovídá i zaměření společnosti.

Druhý okruh otázek zahrnoval dotazy ohledně spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a se systémem hodnocení a odměňování ve společnosti. První část tohoto okruhu otázek se zaměřovala na pracovní podmínky v podniku. Analýza odhalila, že respondenti v 85 % případů hodnotí své pracovní prostředí jako vyhovující a zbylých 15 % (tj. 10 pracovníků) jej považuje za nedostačující pro výkon své práce. Převážně se jedná o výrobní pracovníky, jejichž délka působení v organizaci

je 1 - 4 roky. Spokojenost dotazovaných byla také s rozvržením pracovní doby, kdy pouze 5 výrobních pracovníků mělo výhrady. Z celkového pohledu velice pozitivně dopadly i výsledky analýzy ohledně zajímavosti práce pro zaměstnance. Jen pro 8 mužů je práce, kterou vykonávají, nezajímavá. Jedná se o část výrobních a technicko-hospodářských pracovníků ve věku 26 – 45 let, kteří ve společnosti pracují 1 – 4 roky nebo více než 10 let. Velmi kladně byly hodnoceny i vztahy a komunikace na pracovišti se spolupracovníky a nadřízenými. Výhradní nespokojenost byla jen v ojedinělých případech a zřejmě má tedy osobní charakter. Pouze 2 muži označili vzájemnou komunikaci se svými nadřízenými za špatnou. Schopnost vedoucích pracovníků pohotově řešit vzniklé konflikty na pracovišti, je dle dotazovaných posuzována velmi pozitivně. Negativní odpovědi byly u 9 respondentů. Bližší analýza ukázala, že se jedná o část výrobních a režijních pracovníků, kteří ve společnosti působí 1 – 4 roky nebo více než 10 let. Pracovní zátěž na jednotlivých pracovištích vzhledem k délce pracovní doby a s tím související stres při výkonu práce, byly respondenty hodnoceny pozitivně (přiměřeně k pracovní pozici). Pouze 4 pracovníci (analýza neukázala žádné společné znaky těchto respondentů) považují množství práce na ně kladené za nepřiměřené k délce jejich pracovní doby. Ohledně pocíťování stresu při výkonu práce odpovědělo záporně 11 dotazovaných, kdy se jedná o pracovníky ve věku nad 36 let s délkou zaměstnání v podniku více než 10 let. Z této skutečnosti lze usoudit, že ve většině případů nejsou zaměstnanci společnosti vystaveni výraznému a dlouhodobému stresu. Z celkového pohledu měly otázky ohledně spokojenosti s prací, pracovními podmínkami, komunikací a vztahy na pracovišti pozitivní charakter. Všechny tyto aspekty lze tedy označit jako jeden z důvodů nízké fluktuace zaměstnanců ve společnosti Antreg, a. s. Danou skutečnost je možno považovat za jednu ze silných stránek personální oblasti podniku.

Druhá část druhého okruhu otázek byla zaměřena na analýzu pohledu zaměstnanců na systém hodnocení práce ve společnosti. Rozbor této části průzkumu poukázal na několik důležitých skutečností. Jak již bylo zmíněno v analýze současného systému hodnocení společnosti, došlo v roce 2009 ke zrušení pravidelného formálního hodnocení, které doposud nebylo znovu obnoveno. I přesto téměř polovina respondentů označila, že je jejich pracovní výkon pravidelně hodnocen. Tuto skutečnost lze vysvětlit

jako odraz minulosti, kdy bylo hodnocení prováděno, nebo se může jednat o záměnu formálního hodnocení za neformální, tedy za průběžné. Takto odpovídali převážně výrobní pracovníci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni déle než 5 let. Odpovědi na otázku, zda je pracovníkům poskytována dostatečná zpětná vazba ohledně jejich výkonu, se odvíjely od odpovědi předchozího dotazu. Co se týče pocitů pracovníků při hodnocení nadřazeným, z dotazníku vyplynulo, že na 26 % respondentů nepůsobí (nepůsobilo) hodnocení pozitivně. Jedná se o část pracovníků různých věkových skupin a pracovního zařazení s délkou působení ve společnosti 1 – 4 roky nebo více než 10 let. Z rozhovorů s ekonomickou ředitelkou podniku i z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kladné hodnocení mělo ve společnosti vliv na výši peněžních odměn jen v ojedinělých případech. Poslední dotaz této části otázek měl za úkol zjistit, zda by zaměstnanci uvítali zvýšenou frekvenci v intervalech provádění hodnocení za rok. Kladné odpovědi na tuto otázku byly u více než 60 % respondentů, negativně reagovalo 20 % dotazovaných (část technicko-hospodářských pracovníků s délkou působnosti v organizaci více než 10 let) a 19 % celkového počtu odpovídajících zaměstnanců zaujalo k této otázce neutrální postoj (část pracovníků ve věku 46 – 55 let s délkou zaměstnání v podniku více než 10 let). Zrušení a opětovné nezavedení formálního hodnocení pracovníků a neprovázanost systému hodnocení se systémem peněžních odměn lze považovat za slabé stránky personální oblasti společnosti.

Třetí část druhého okruhu otázek dotazníku se orientovala na zhodnocení systému motivace a odměňování ve společnosti. Kariérní postup byl kladně hodnocen 12 respondenty, kteří v organizaci pracují více než 10 let (výrobní i technicko-hospodářští pracovníci). Lze předpokládat, že takto odpovídali ti dotazovaní, kteří již byli nebo očekávají, popř. už ví, že budou povýšeni. Spokojenost se mzdovým ohodnocením byla u necelé třetiny respondentů. U žen se jednalo o technicko-hospodářské pracovnice ve věku nad 55 let a u mužů to byli výrobní dělníci ve věku 46 – 55 let. Systém odměňování lze považovat za stále nejvíce diskutované téma téměř ve všech podnicích. Z analýzy dále vyplynulo, že pro více než jednu třetinu dotazovaných není mzda jediným hlediskem jejich práce. Mezi další důležitá hlediska pracovníci řadí např. zajímavost práce, dobré vztahy (kolektiv) a komunikace na pracovišti, přiměřená pracovní zátěž či kvalita provedené práce. Na dotaz ohledně

jasnosti a srozumitelnosti daného systému odměňování společnosti odpověděla třetina respondentů záporně. Především se jedná o výrobní pracovníky (muže i ženy) s délkou působení v podniku 1 – 4 roky nebo více než 10 let. Co se týče informovanosti dotazovaných o nabídce benefitů společnosti, necelých 30 % pracovníků odpovědělo záporně. Bližší analýza ukázala, že takto odpovídali výrobní a režijní pracovníci s délkou zaměstnání v podniku 1 – 4 roky (u žen) a více než 10 let (u mužů). Antreg, a. s. nabízí řadu benefitů, ovšem ne na všechny má každý pracovník nárok (některé jsou určeny pouze vedoucím pracovníkům či managementu). Spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod je pouze u 17 respondentů, převážně mužů s pracovním zařazením výrobní a technicko-hospodářský pracovník ve věku nad 46 let a s délkou působení ve společnosti více než 10 let. Ze současného systému benefitů je pro dotazované zaměstnance nejvýznamnější příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a dále pak odměny vyplácené při životních a pracovních jubileích. Jako třetí nejvýznamnější benefit byl označen příspěvek organizace na soukromé životní pojištění (nárok na něj mají pouze zaměstnanci na vedoucích pozicích). U pracovníků, kteří mohou využívat služební vozy i k soukromým účelům, byl tento benefit uveden na jednom z prvních míst významnosti. Z dotazníku dále vyplynulo, že by respondenti uvítali určitý flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, kde by mohli některé benefity podle svých potřeb. Za slabou stránku současného systému zaměstnaneckých výhod lze zejména považovat zrušení příspěvku na stravování a absence pátého týdne dovolené.

Závěrečná otázka dotazníku se týkala zhodnocení společnosti Antreg, a. s. jako dobrého zaměstnavatele. Více než jedna třetina dotazovaných u této otázky využila odpovědi záporného charakteru. Jednalo se zejména o režijní a část výrobních pracovníků, kteří mají více než 55 let a v organizaci pracují déle než 10 let a pracovníci ve věku do 35 let s délkou působení ve společnosti 1 - 4 roky.

V rámci celkového zhodnocení dotazníkového šetření si lze povšimnout, že nespokojenost je v řadě případů u části režijních a výrobních pracovníků, kteří v organizaci pracují 1 – 4 roky nebo více než 10 let. Tito dotazovaní nejsou spokojeni s pracovním prostředím, výší mzdy, dále negativně hodnotili vzájemnou

komunikaci s nadřízenými a práci, kterou vykonávají, považují pro ně za nezajímavou. Také uvedli, že jim není dostatečně jasný současný systém odměňování a že jsou nedostatečně informováni o všech zaměstnaneckých výhodách poskytovaných společností. V důsledku jejich celkové nespokojenosti bylo proto těmito pracovníky záporně hodnoceno doporučení společnosti Antreg, a. s. jako dobrého zaměstnavatele.

### 3.12 Konkurence na trhu práce společnosti Antreg, a. s. v okrese

#### Vyškov

Za konkurenční podniky společnosti Antreg, a. s. na okrese Vyškov z hlediska své produkce a tím i určitou podobnou strukturou zaměstnanců lze považovat společnost Fischer Vyškov, s. r. o., která mírně konkuruje v oblasti výroby nářadí a společnost SMC Industrial Automation CZ, s. r. o., která ve Vyškově v roce 2011 dobudovala nový výrobní závod. Tento závod by mohl být pro analyzovanou společnost velkým regionálním konkurentem v oblasti obránění. (32)

Za konkurenty na trhu práce v okrese Vyškov pro Antreg, a. s. mohou být (kromě výše uvedených organizací) společnosti, které pro svůj provoz potřebují pracovníky obdobných odborných profesí. Mezi tyto podniky lze řadit například:

- Hestego, a. s.,
- Fritzmeier, s. r. o.,
- MG V, a. s.

Tab. 4: Průměrná mzda ve vybraných podnicích (Zpracováno dle 14, 19, 21, 22, 25)

Společnost	Průměrná mzda za rok 2010
MG V, a. s.	16 695 Kč
<b>Antreg, a. s.</b>	<b>18 044 Kč</b>
Fischer Vyškov, s. r. o.	19 346 Kč
Fritzmeier, s. r. o.	21 196 Kč
Hestego, a. s.	23 665 Kč



V porovnání s regionálními konkurenčními podniky z hlediska trhu práce v okrese Vyškov dosahovala průměrná mzda společnosti Antreg, a. s. v roce 2010 druhé nejnižší úrovně. Reálná výše průměrných mezd zaměstnanců jednotlivých konkurenčních společností se ve skutečnosti může lišit, neboť výpočty průměrných mezd uvedené v tabulce jsou provedeny z celkových mzdových nákladů společnosti, tedy i ze mzdových nákladů řídících pracovníků. Průměrná mzda vyškovského závodu společnosti SMC Industrial Automatization CZ, s. r. o. není v tabulce uvedena, protože teprve v roce 2010 probíhala jeho výstavba. Výroba v tomto závodu byla rozběhnuta v polovině roku 2011.

Tab. 5: Zaměstnanecké benefity ve vybraných podnicích (Zpracováno dle 20, 29, 32)

<b>Zaměstnanecké výhody</b>	<b>Antreg, a. s.</b>	<b>Hestego, a. s.</b>	<b>Fritzmeier, s. r. o.</b>
Příspěvek na penzijní připojištění	✓	✓	✓
Příspěvek na životní pojištění	✓	✓	✓
Příspěvek na stravování	-	✓	✓
Týden dovolené navíc	-	✓	✓
Vzdělávání	✓	✓	✓
Příspěvek na dovolenou	-	✓	-
Příspěvek pro dojíždějící pracovníky	-	-	✓
Peněžní dar při svatbě	-	✓	✓
Peněžní dar při narození dítěte	-	-	✓
Peněžní dar k životnímu jubileu	✓	✓	-
Peněžní dar k pracovnímu jubileu	✓	-	-
Příspěvek na sportovní aktivity	-	✓	-
Příspěvek na vánoční večírek	✓	✓	-
Příspěvek na společenské akce	-	✓	-
Příspěvek na očkování proti chřipce	-	✓	-
Příspěvek za dárcovství krve a kostní dřeně	✓	-	-
Nápoje pro zaměstnance	✓	✓	-
Služební vozidla k soukromým účelům	✓	-	-
Služební mobilní telefony	✓	-	-
Soukromé firemní parkoviště	✓	-	✓

Uvedená tabulka zobrazuje zaměstnanecké výhody, které jsou poskytované ve vybraných společnostech. Benefity konkurenčních podniků z hlediska trhu práce společnosti Antreg, a. s. zachycené v tabulce mají pouze orientační charakter, neboť společnost nikde oficiálně neuvádí přesný výčet všech jimi poskytovaných benefitů zaměstnancům.<sup>38</sup> U společností Fischer Vyškov, s. r. o. a MGV, a. s. se nepodařilo zjistit jejich nabídku zaměstnaneckých výhod.

Příspěvek na stravování se stále v České republice řadí mezi velmi oblíbené zaměstnanecké výhody. Neposkytování tohoto benefitu lze považovat za jednu ze slabých stránek současného systému zaměstnaneckých výhod podniku Antreg, a. s. Společnost tento benefit dříve svým pracovníkům nabízela, ovšem v důsledku dopadů hospodářské krize jej přestala poskytovat. Dalším velice žádaným benefitem je týden dovolené navíc, který je opět v nabídce zaměstnaneckých výhod společnosti Antreg, a. s. postrádán. Oba tyto benefity jsou uvedenými konkurenčními podniky z hlediska trhu práce jejich pracovníkům poskytovány, což pro tyto společnosti může znamenat určitou konkurenční výhodou při získávání nových a udržování stávajících kvalifikovaných pracovníků.

### 3.13 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce se zaměřuje na okres Vyškov, protože v něm se nachází sídlo a výrobní haly analyzované společnosti Antreg, a. s. Okres Vyškov leží ve východní části Jihomoravského kraje. Svojí rozlohou 876 km<sup>2</sup> patří k pátému největšímu okresu kraje<sup>39</sup>. Tvoří ho celkem 80 obcí, z nichž pouze tři mají statut obce s rozšířenou působností – město Bučovice, město Slavkov u Brna a město Vyškov. Počet obyvatel v okrese Vyškov je ve srovnání s ostatními okresy Jihomoravského kraje nejnižší (89 448 obyvatel). (17)

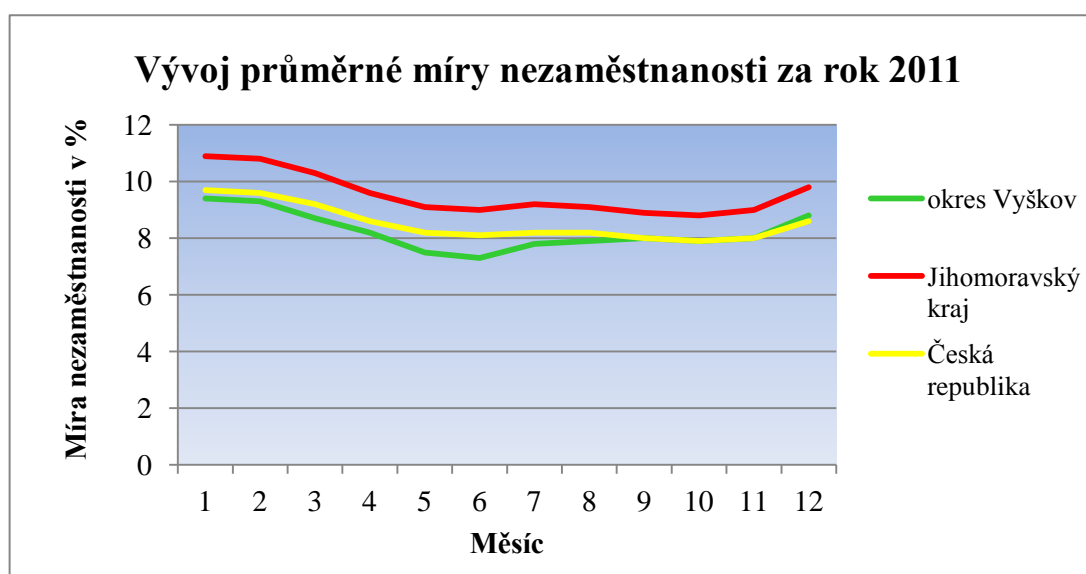
---

<sup>38</sup> Uvedený výčet benefitů společnosti Hestego, a. s. byl čerpán z podnikového časopisu Hestegoviny - duben 2009. Seznam uvedených zaměstnaneckých výhod společnosti Fritzmeier, s. r. o. byl čerpán z oficiálních internetových stránek podniku v záložce Kariéra – seznam volných pracovních míst.

<sup>39</sup> Po okrese Hodonín, Břeclav, Brno-venkov a Znojmo. Menší jsou okresy Brno-město a Blansko.

### 3.13.1 Situace na trhu práce v okrese Vyškov

V rámci České republiky patří území Jihomoravského kraje k oblastem s nadprůměrnou nezaměstnaností<sup>40</sup>. K 31. 12. 2011 míra nezaměstnanosti JMK dosahovala 9,8 %, tedy o 1,2 p. b. více než byl celorepublikový průměr (8,6 %). Míra nezaměstnanosti v okrese Vyškov se dlouhodobě nachází pod krajským průměrem a ke stejnému datu se pohybovala na úrovni 8,8 %<sup>41</sup>. K poslednímu dni čtvrtého čtvrtletí roku 2011 bylo v okrese Vyškov evidováno 19 347 ekonomických subjektů, z toho 15 698 fyzických osob, 1 409 obchodních společností a 100 družstev. (15)



Graf 5: Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti za rok 2011 (Zpracováno dle 26)

Okres Vyškov byl původně rozdělen na tři mikroregiony - Slavkovsko, Vyškovsko a Bučovicko. Od 1. dubna 2011 došlo k jeho přerozdělení na pět menších územních celků, kdy byla zejména oblast Vyškovska rozčleněna na Rousínovsko a Ivanovicko. Nejnižší míra nezaměstnanosti se dlouhodobě udržuje v mikroregionu Slavkovsko. Důvodem je zejména jeho geografická poloha (nachází se blízko města Brna) a dobrá dopravní dostupnost do okolních měst. Naopak Bučovicko má nejvyšší nezaměstnanost. Tento fakt je způsoben zejména nízkým počtem zaměstnavatelů, horší dopravní obslužností a také se v tomto územním celku nachází obce, které mají v rámci regionu nejvyšší podíl nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti

<sup>40</sup>Míra nezaměstnanosti je podíl nezaměstnaných ku všem osobám schopným pracovat (tedy zaměstnaným i nezaměstnaným).

<sup>41</sup>Po okrese Brno-město, Brno-venkov a Blansko dosahovala čtvrté nejvyšší míry nezaměstnanosti JMK.

Vyškovska se pohybuje mezi těmito mikroregiony. Z pohledu zaměstnavatelských subjektů patří tato oblast mezi nejstabilnější část okresu. Zejména v okresním městě Vyškov se v průmyslových zónách nachází řada silných zaměstnavatelů. Oblast Rousínovska je významná především tím, že zde působí největší zaměstnavatel okresu - společnost European Data Projekt, s. r. o., která má závody v obci Komořany a v Rousínově. (17)

Tab. 6: Vybrané ukazatele mikroregionů okresu Vyškov k 31. 12. 2011  
(Zpracováno dle 28)

Ukazatele	Mikroregiony okresu Vyškov				
	Slavkov	Rousínov	Ivanovice na Hané	Vyškov	Bučovice
Počet uchazečů o zaměstnání <sup>42</sup>	821	342	258	1822	841
Míra registrované nezaměstnanosti v %	8,2	9,2	9,3	9,4	10,7
Volná pracovní místa	28	12	20	100	10
Počet uchazečů na 1 VPM	29,3	28,5	12,9	18,22	84,1

### 3.13.2 Nabídka a poptávka práce v okrese Vyškov

V okrese Vyškov bylo k 31. 12. 2011 evidováno úřadem práce 4 225 uchazečů o zaměstnání (nabídka práce) a 170 volných pracovních míst (poptávka po práci), tedy 24,9 uchazečů připadalo na 1 volné pracovní místo. (28)

Za poslední čtvrtletí roku 2011 byla poptávka po pracovní síle zaměřena především na vyučené uchazeče o zaměstnání a představovala 41 % z celkového počtu volných pracovních míst. Uchazečům s maturitou bylo určeno 37,6 % volných míst a jen 10 % představovaly volná místa pro vysokoškolsky vzdělané osoby<sup>43</sup>. (27)

<sup>42</sup>Jedná se o počet tzv. dosažitelných uchazečů. Jsou to uchazeči o zaměstnání, kteří mohou bezprostředně nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného pracovního místa, tj. evidovaní nezaměstnaní, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí zaměstnání.

<sup>43</sup>Zbývá procenta zahrnují poptávku po uchazečích, kteří mají nejvyšší dosažené vzdělání základní, vyšší odborné či bakalářské vzdělání.

Tab. 7: Přehled volných pracovních míst v okrese Vyškov k 31. 12. 2011<sup>44</sup>  
(Zpracováno dle 27)

Název profese	Poptávka po pracovní síle	Nabídka pracovní síly	Počet uchazečů na 1 pracovní místo <sup>45</sup>
	počet volných pracovních míst	počet uchazečů o zaměstnání	
Obchodní zástupci	18	57	4
Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví	8	0	0
Seřizovači a obsluha obráběcích strojů (kromě dřevoobráběcích)	7	39	6
Nástrojáři a příbuzní pracovníci	6	72	12
Šičky, vyšivači a pracovníci v příbuzných oborech	6	23	4
Vedoucí v oblasti administrativních agend	5	4	1
Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	5	163	33
Podlaháři a obkladači	5	3	1
Malíři (včetně stavebních lakýrníků a natěračů), tapetáři	5	16	4
Lakýrníci a natěrači (kromě stavebních)	5	8	2
Strojírenští technici	4	28	7
Svářeči, řezači plamenem a páječi	4	20	5
Mechanici a opraváři zemědělských, průmyslových a jiných strojů a zařízení	4	11	3

### 3.14 Swot analýza zaměřená na personální oblast společnosti

Swot analýza spočívá v analýze silných a slabých stránek společnosti a dále v analýze příležitostí a hrozeb podniku. Níže provedená swot analýza bude zaměřena pouze na personální oblast společnosti Antreg, a. s.

*Strengths - silné stránky* (snažit se využít silné stránky, tedy získat určité výhody)

- Stabilní zaměstnavatel na okrese Vyškov - společnost Antreg, a. s. na trhu působí již 16 let.

<sup>44</sup> Výběr třinácti nejvíce volných pracovních míst evidovaných ÚP Vyškov za prosinec 2011.

<sup>45</sup> Výsledky zaokrouhleny na celá čísla nahoru.

- Zaměstnanci společnosti – svým přístupem a hlavně disciplinovaností pomohli ustát nepříznivý vývoj organizace na počátku její novodobé historie a v době hospodářské krize.
- Investice do vzdělávání zaměstnanců – společnost investuje (i s využitím fondů EU) do dalšího vzdělávání svých pracovníků, kdy zvládnutím vyšších technických i jazykových schopností roste jejich hodnota.
- Nižší úroveň fluktuace zaměstnanců ve společnosti – celkem 66 % respondentů (tj. 29 mužů a 14 žen) pracuje ve společnosti více než 10 let.
- Dobré vztahy mezi kolegy i nadřízenými a funkční systém interní komunikace.
- Přiměřené pocíťování stresu při práci - zaměstnanci společnosti nejsou vystavováni výraznému a dlouhodobému stresu při výkonu své práce.
- Spolupráce společnosti se středními i vysokými školami prostřednictvím umožňování odborné praxe studentům a spolupráce na diplomových pracích.

Tab. 8: Silné stránky společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav
Stabilní zaměstnavatel	5	4
Zaměstnanci společnosti	5	4
Investice do vzdělávání zaměstnanců	4	3
Nízká fluktuace zaměstnanců ve společnosti	4	3
Přátelská atmosféra a funkční komunikace mezi zaměstnanci i nadřízenými pracovníky	4	4
Přiměřenost stresu vzhledem k pracovní pozici	3	4
Odborná praxe studentů	3	3

Pozn.: Silná stránka (5 nejvíce důležité – 1 nejméně důležité), současný stav (5 velmi dobré – 1 špatné)

*Weaknesses - slabé stránky* (úkolem je slabé stránky identifikovat a eliminovat)

- Systém hodnocení pracovníků - zrušení pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců společnosti a zrušení hodnocení spokojenosti pracovníků.
- Nízká provázanost systému hodnocení se systémem odměňování v době, kdy se hodnocení ve společnosti provádělo.
- Nespokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod – jedná se zejména o zrušení příspěvku na stravování a absence týdne dovolené navíc.
- Nedostatečné informování pracovníků o nastavení systému odměňování.
- Nespokojenost zaměstnanců s jejich mzdovým ohodnocením.

Tab. 9: Slabé stránky společnosti (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
Systém hodnocení pracovníků	5	5
Neprovázanost systému hodnocení s odměnami	4	5
Systém zaměstnaneckých výhod	4	3
Nedostatečné seznámení pracovníků se systémem odměňování společnosti	5	3
Nespokojenost pracovníků se mzdovým ohodnocením	4	3

Pozn.: Slabá stránka (5 nejvíce důležité – 1 nejméně důležité), současný stav (1 velmi dobré – 5 špatné)

*Opportunities – příležitosti* (usilovat o maximální využití daných příležitostí)

- Využívání prostředků ze strukturálních fondů EU na rozvoj vzdělanosti zaměstnanců společnosti.
- Rozšíření spolupráce společnosti s úřadem práce a školami.

Tab. 10: Příležitosti společnosti (vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav
Využívání prostředků z fondů EU	4	3
Spolupráce s úřadem práce a školami	4	3

Pozn.: Příležitost (5 nejvíce důležité – 1 nejméně důležité), současný stav (5 velmi dobré – 1 špatné)

*Threats – hrozby* (snažit se hrozby identifikovat, sledovat a eliminovat)

- Neprovázanost systému vzdělávání a trhu práce.
- Nedostatek absolventů technických oborů na okrese Vyškov.
- Odliv kvalifikovaných pracovníků strojních profesí ke konkurenčním podnikům.
- Reformy v systému daní z příjmů a odvodů sociální a zdravotního pojištění.

Tab. 11: Hrozby společnosti (vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav
Neprovázanost systému vzdělávání a trhu práce	4	4
Nedostatek absolventů technických oborů	4	4
Odliv kvalifikovaných pracovníků	5	3
Změny v systému daní a odvodů SP a ZP	5	3

Pozn.: Hrozba (5 nejvíce důležité – 1 nejméně důležité), současný stav (1 velmi dobré – 5 špatné)

## Shrnutí

Výsledky swot analýzy ukázaly, že u společnosti Antreg, a. s. převažují silné stránky nad slabými a zároveň má organizace v personální oblasti více hrozeb, než příležitostí. Jedná se o MAX – MIN strategii, tedy maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby. Své silné stránky personální oblasti by společnost měla využít k eliminaci slabých stránek, čímž by spolu s využitím příležitostí mělo dojít k odstranění příslušných hrozeb v dané oblasti.

Tab. 12: Výsledky ukazatelů swot analýzy společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatelé swot analýzy	Výsledky ukazatelů společnosti
Silné stránky	101
Slabé stránky	84
Příležitosti	24
Hrozby	62

Pozn.: Výpočet ukazatelů swot analýzy:  $\sum$  (důležitost \* současný stav)

### 3.15 Shrnutí analytické části práce

Obsahem této podkapitoly je shrnutí celkové analytické části bakalářské práce, která zahrnuje analýzu společnosti Antreg, a. s., její regionální konkurenci a analýzu trhu práce na okrese Vyškov.

Jak bylo uvedeno v analýze trhu práce, okres Vyškov má čtvrtou nejnižší míru nezaměstnanosti Jihomoravského kraje a dlouhodobě se vývoj nezaměstnanosti v tomto okrese pohybuje na srovnatelné úrovni jako celorepublikový průměr. Mikroregion Vyškov se řadí z pohledu zaměstnavatelských subjektů k nejstabilnější části tohoto okresu. Zejména v okresním městě Vyškov se v průmyslových zónách nachází řada silných zaměstnavatelů. V jedné z těchto průmyslových zón se právě nalézá i sídlo a výrobní haly společnosti Antreg, a. s., přesněji v zóně Sochorova.

Z analýzy konkurence na okrese Vyškov vyplynulo, že výše průměrné mzdy ve společnosti Antreg, a. s. za rok 2010 byla na nižší úrovni než u regionálních konkurenčních podniků z hlediska trhu práce. Co se týče systému zaměstnaneckých výhod, nebylo možné provést úplné srovnání nabídky benefitů analyzované společnosti



a její konkurence, neboť tyto subjekty nikde oficiálně neuvádí přesný výčet všech jimi poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Společnost Antreg, a. s. má rozmanitou nabídku benefitů, ovšem absenci dvou nejvíce žádaných výhod (příspěvek na stravování a týden dovolené navíc) lze považovat za slabou stránku současného systému zaměstnaneckých benefitů společnosti, neboť tyto výhody jsou u analyzovaných konkurenčních podniků z hlediska trhu práce nabízeny.

Z analýzy systému hodnocení a odměňování společnosti Antreg, a. s. vyplynulo několik skutečností, kdy některé z nich jsou již zmíněny v předchozím odstavci. Samotný rozbor dotazníkového šetření odhalil nespokojenost zejména u části výrobních a režijních pracovníků, kteří v podniku pracují 1 – 4 roky nebo více než 10 let. Analýza interních stránek organizace poukázala na velký nedostatek v systému hodnocení v podobě zrušení a opětovného neobnovení formálního hodnocení pracovníků. Přes 60 % respondentů, zejména výrobních pracovníků, by dokonce uvítalo, kdyby hodnocení ve společnosti probíhalo více než jednou ročně. Určitou slabou stránkou původně nastaveného systému hodnocení byla i jeho nízká úroveň provázanosti se systémem odměňování. Další negativem je, že 68 % respondentů vyslovilo nespokojenost se mzdovým ohodnocením jejich práce. Nespokojenost pracovníků je i s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, kdy respondenti postrádají zejména příspěvek na stravování a týden dovolené navíc. Dotazovanými pracovníky proto byla velmi kladně hodnocena možnost zavedení určitého flexibilního systému zaměstnaneckých výhod. I přes zjištěné nespokojenosti jednotlivých pracovníků se z celkového pohledu ve společnosti udržuje fluktuace zaměstnanců na nižší úrovni (přes 66 % respondentů v podniku pracuje více než 10 let).

## 4 NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se věnuje návrhovému řešení zjištěných nedostatků ve stávajícím systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti Antreg, a. s. Níže uvedené návrhy mají za cíl slabé stránky eliminovat a nastavit dané systémy tak, aby vedly ke spokojenosti zaměstnanců i ke spokojenosti samotného vedení společnosti. V navazující kapitole bude uvedeno zhodnocení navrhovaných řešení i z hlediska jejich nákladovosti. Pro odstranění nedostatků těchto systémů a navržení jejich inovace byly důležitým podkladem informace získané z analýzy současného stavu podniku a především z provedeného dotazníkového šetření.

Ze získaných výsledků z jednotlivých analýz vyplynulo několik nedostatků, mezi které se zejména řadí:

- absence pravidelného formálního hodnocení pracovníků a hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti z důvodu jejich zrušení,
- nedostatečná provázanost systému hodnocení pracovníků se systémem odměňování v době, kdy bylo hodnocení společností prováděno,
- výhrady zaměstnanců k současnému systému zaměstnaneckých výhod,
- nespokojenost pracovníků se mzdovým ohodnocením,
- u některých zaměstnanců nedostatečná informovanost o nastavení stávajícího systému odměňování společnosti.

### 4.1 Návrhy změn systému hodnocení zaměstnanců

Tato podkapitola bude zaměřena na řešení nedostatků a stanovení návrhů změn systému hodnocení pracovníků ve společnosti Antreg, a. s. Návrhy se budou týkat obnovení obou forem hodnocení ve společnosti a změn v intervalech jejich provádění.

#### 4.1.1 Návrh na znovuzavedení formálního hodnocení zaměstnanců

V roce 2003 společnost zavedla formální hodnocení svých pracovníků, které prováděla pravidelně vždy jednou ročně. Toto hodnocení se přestalo provádět od roku 2009, kdy se společnost začala potýkat s tím, že neměla pro své zaměstnance dostatek práce. Zejména v roce 2009 nebyla společnost schopna přidělovat svým zaměstnancům práci

v rozsahu týdenní pracovní doby a dokonce došlo i ke krácení pohyblivé složky mzdy pracovníků. V následujících letech (v roce 2010 a 2011) se situace ve společnosti oproti roku 2009 zlepšila, hodnocení ale nebylo obnoveno.

Hodnocení zaměstnanců se řadí mezi jednu z důležitých činností v oblasti řízení lidských zdrojů a slouží nejen k motivaci, ale také je zdrojem užitečných informací použitelných pro další činnosti v personální oblasti. Navrhovanou změnou je tedy *obnovení formálního hodnocení pracovníků* ve společnosti Antreg, a. s. Protože společnost toto hodnocení dříve prováděla, má již veškeré podklady i postupy pro jeho realizování připravené. Pro tyto účely má organizace vytvořeny dotazníky, v rámci kterých jsou pracovníci rozděleni do tří kategorií – vedoucí zaměstnanci, technicko-hospodářští pracovníci a ostatní skupiny zaměstnanců, zejména se jedná o výrobní dělníky. Dotazníky jsou určeny pro pracovníky v rámci sebehodnocení a dále pro nadřízené, kteří provádí hodnocení svých podřízených. Důležitou součástí celého procesu formálního hodnocení je porovnání a celkové zhodnocení skutečností, které vyplynuly z dotazníků a poskytnutí zpětné vazby hodnocenému zaměstnanci. Tyto skutečnosti se provádí prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Dotazníky, které má společnost pro účely formálního hodnocení zaměstnanců vytvořeny (uvedeny v Příloze 1), jsou velmi dobře zpracované, a proto není potřeba navrhopvat jakoukoli jejich změnu.

Dalším návrhem je *úprava stupnice bodového rozpětí hodnocení zaměstnance* provedeného nadřízeným a přidělení určité charakteristiky pracovníka. Dotazníky pro hodnocení vedoucích a technicko-hospodářských zaměstnanců se skládají z deseti otázek, které jsou ohodnocené body od 1 do 5. Tito pracovníci tedy mohou v rámci hodnocení získat maximální počet bodů 50. Dotazníky vztahující se k hodnocení ostatních skupin pracovníků, zejména výrobních dělníků, obsahují 6 otázek, které jsou opět ohodnocené body od 1 do 5. Tato skupina pracovníků může tedy v rámci celopodnikového hodnocení nadřízeným získat nejvýše 30 bodů. Níže uvedená bodová rozpětí jednotlivých skupin zaměstnanců budou důležitou součástí navrhovaných změn v systému odměňování společnosti.

Tab. 13: Návrh bodového rozpětí hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců a vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

Bodové rozpětí	Charakteristika pracovníka
50 – 45	vysoce výkonný
44 – 39	velmi dobrý
38 – 30	dobrá
29 – 21	méně výkonný - dostačující
20 a méně	neuspokojivý

Tab. 14: Návrh bodového rozpětí hodnocení ostatních skupin zaměstnanců, především výrobních pracovníků (vlastní zpracování)

Bodové rozpětí	Charakteristika výkonu pracovníka
30 - 27	vysoce výkonný
26 - 23	velmi dobrý
22 - 18	dobrá
17 - 13	méně výkonný - dostačující
12 a méně	neuspokojivý

#### 4.1.2 Návrh na obnovení hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Součástí celkového procesu hodnocení bylo ve společnosti i tzv. hodnocení spokojenosti zaměstnanců organizace. I pro tyto účely má společnost vytvořen dotazník, který je anonymní a má sloužit podniku k získání informací ohledně spokojenosti pracovníků a jejich návrhů na zlepšení současné situace ve společnosti (uveden v Příloze 2). Co se týče obsahu tohoto dotazníku, chybí v něm otázky vztahující se k nabídce zaměstnaneckých výhod. Navrhovanou změnou je tedy *rozšíření dotazníku* o tři otázky týkající se spokojenosti pracovníků s poskytovanými benefity:

- Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?
- Které zaměstnanecké výhody Vám poskytované jsou pro Vás nejvýznamnější?
- Které jiné benefity postrádáte v nabídce zaměstnaneckých výhod společnosti?

Úprava tohoto dotazníku je uvedena v Příloze 5.

#### 4.1.3 Návrh změn pravidelnosti hodnocení

Velice podstatným prvkem formálního hodnocení je jeho pravidelnost, kterou je důležité si stanovit a dodržovat. Obě výše uvedené formy hodnocení byly ve společnosti prováděny jedenkrát během roku. Návrhem je, aby se celopodnikové formální hodnocení pracovníků, tak jak bylo původně společností nastaveno, provádělo nejpozději do první poloviny měsíce prosince daného roku, jehož součástí bude i hodnotící pohovor. Co se týče hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti Antreg, a. s., návrhem je, aby tato forma evaluace byla prováděna během měsíce listopadu, čímž by tak bylo zabráněno časovému překrývání jednotlivých druhů hodnocení.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že by více než polovina respondentů uvítala, kdyby hodnocení ve společnosti probíhalo vícekrát během roku. Převážně se jednalo o výrobní pracovníky různých věkových skupin. Mezi návrhy je tedy zařazeno zavedení i tzv. *průběžného hodnocení výrobních pracovníků*. Tato skupina zaměstnanců by tak byla svými nadřízenými (kromě hodnocení na konci roku) hodnocena ještě dvakrát do roka do níže uvedeného formuláře. Dílčí hodnocení by měla být vedoucím pracovníkem prováděna:

- hodnocení za leden – duben → nejpozději do 30. dubna,
- hodnocení za květen – srpen → nejpozději do 31. srpna.

Hodnocení pracovníků za září až prosinec by již bylo součástí celopodnikového formálního hodnocení všech zaměstnanců společnosti.

Přímá účast podřízeného pracovníka u tohoto průběžného hodnocení by nebyla vyžadována. Tyto dílčí evaluace by měly spolu s celkovým hodnocením zaměstnanců sloužit jako poklad k hodnotícímu pohovoru. Vedoucí pracovník tak bude mít možnost porovnat, zda u jednotlivých pracovníků docházelo během sledovaného období k výrazným posunům v jejich schopnostech, výkonu a chování. Po ukončení pohovorů v rámci celopodnikového hodnocení, které si povede každý vedoucí pracovník se svými podřízenými sám, budou všechny hodnotící formuláře uloženy k archivaci do osobních složek jednotlivých pracovníků na personálním oddělení.

## Vzor formuláře

<b>Hodnoticí formulář</b> <i>Hodnocení výrobních pracovníků nadřízeným</i>		
Jméno a příjmení hodnoceného:		ROK:
Pracovní zařazení:		HS:
Jméno a příjmení nadřízeného:		
Hodnocená kritéria	Hodnocení (za leden - duben)	Hodnocení (za květen - srpen)
Profesní znalosti (dovednosti)		
Kvalita práce: výsledky pracovní činnosti a schopnost kontrolovat vlastní práci		
Plnění zadaných úkolů: schopnost plnit zadané úkoly		
Ochota pomoci firmě v případě potřeby: ochota pracovat navíc v případě potřeby firmy		
Odpovědnost a spolehlivost: přístup k dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele aj.)		
Využívání pracovní doby: dodržování určeného času nástupu a odchodu z pracoviště, přestávek, svévolné prodlevy		
<b>Celkový počet bodů získaných z hodnocení</b>		
Hodnoticí škála: <i>5 - vynikající; 4 - velmi dobrá; 3 - dobrá; 2 - potřebuje zlepšit (popř. částečná); 1 - nepřijatelná (popř. žádná)</i>		
Poznámky:		
Datum: Podpis:		

Obr. 4: Návrh formuláře na dílčí hodnocení výrobních pracovníků (Zpracováno dle 30)

#### **4.1.4 Návrh na propojení systému hodnocení se systémem odměňování**

Cílem hodnocení z pohledu zaměstnavatele je zjistit, jak pracovník zvládá svoji práci, jak přispívá k plnění cílů organizace nebo jaké by mohlo být jeho další využití ve společnosti. Výsledky z hodnocení by se měly projevit ve zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, zlepšení jeho motivace a být podkladem pro stanovení vyšší spravedlnosti a efektivnosti systému odměňování. Z provedené analýzy současného stavu společnosti i z dotazníkového šetření vyplynulo, že výsledky z formálního hodnocení pracovníků v době, kdy bylo společností prováděno, měly vliv zejména na zlepšení organizace práce a na další rozvoj zaměstnanců (jejich další vzdělávání). Kladné výsledky z hodnocení ovlivnily profesní růst a výši mzdy jen u některých zaměstnanců.

Návrhem je *propojení systému hodnocení se systémem odměňování* prostřednictvím počtu bodů a daného limitu. V rámci celopodnikového hodnocení provedeného nadřízeným získají pracovníci určitý počet bodů, kterým bude přiřazena peněžní částka (limit) zvýšená o určité procento v závislosti na délce zaměstnání pracovníka v podniku. Výše jednotlivých limitů a procent je uvedena v následujícím textu v Tabulce 16 a 17. Získaný limit si budou moci pracovníci nechat vyplatit ve formě odměny nebo do jeho výše čerpat benefity z navržené nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod.

## **4.2 Návrh změn systému odměňování společnosti**

Systém odměňování ve společnosti je upraven ve vnitřním mzdovém předpisu, který je součástí Kolektivní smlouvy. Součástí předpisů sloužící k odměňování zaměstnanců je také metodický pokyn k prémie. Mzda se ve společnosti skládá z pevné složky, která představuje 75 % celkové mzdy. Zbýlých 25 % celkové mzdy je pohyblivou složkou, která je tvořena tzv. progresivní prémie. Pravidla a podmínky pro výplatu této prémie i pro krácení mzdy jsou uvedeny v již zmíněném metodickém pokynu. Důležitým ukazatelem pro poskytování této prémie je tzv. Průtok.

### **4.2.1 Návrh na školení pracovníků ohledně systému odměňování společnosti**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zejména pracovníkům ve výrobním úseku není zcela jasný a srozumitelný stávající systém odměňování ve společnosti.

Lze předpokládat, že tento fakt spočívá zejména v nejasnosti, za jakých podmínek dochází k výplatě pohyblivé složky mzdy, tedy progresivní prémie.

Návrhem k řešení tohoto problému je provedení *školení* u všech pracovníků, v rámci kterého by byli zaměstnanci seznámeni s pravidly současného systému odměňování společnosti. Proškolení by se týkalo podrobného popisu jednotlivých složek mezd pracovníků, vysvětlení pravidel pro výplatu progresivní prémie a objasnění dalších hledisek ovlivňujících výši jejich mezd. Toto školení by provedli pro své podřízené jednotliví vedoucí středisek a útvarů za spolupráce s personální pracovníci společnosti.

#### **4.2.2 Návrh změn systému zaměstnaneckých výhod**

I přestože z dotazníkového šetření vyplynulo, že je ve společnosti Antreg, a. s. fluktuace zaměstnanců na nižší úrovni, je důležité neustále pracovníkům nabízet určité motivační prvky, které pomůžou eliminovat případný nežádoucí odchod kvalifikovaných pracovníků, popřípadě zvýšit malý výkon pracovníků. Provedené dotazníkové šetření ukázalo, že přes 70 % respondentů (tj. 46 pracovníků) není se současným systémem zaměstnaneckých výhod spokojeno. Tato nespokojenost spočívá především ve zrušení příspěvku na stravování a dále také v absenci pátého týdne dovolené. Z dotazníků dále vyplynulo, že by respondenti uvítali určitý flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.

##### **4.2.2.1 Návrh na opětovné zavedení příspěvku na stravování**

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, společnost Antreg, a. s. od roku 2010 zrušila poskytování příspěvku na stravování svým zaměstnancům v důsledku špatné finanční situace způsobené hospodářskou krizí. Z důvodu postrádání tohoto benefitu mezi zaměstnanci společnosti a jeho stále velké oblibě mezi pracovníky vůbec je návrhem jeho opětovné zavedení. V průmyslové zóně Sochora se nachází stravovací zařízení Gastrocentrum<sup>46</sup> převážně sloužící ke stravování pracovníků společností, které se v zóně nacházejí. Cena jídel se v této jídelně pohybuje od 62 Kč do 83 Kč<sup>47</sup>. Dle cenového rozpětí za jednotlivá jídla je návrhem *zavedení stravenek v hodnotě*

---

<sup>46</sup> Součástí objektu Gastrocentra je i samoobslužná kantýna, kde lze také platit stravenkami.

<sup>47</sup> V hodnotě 62 Kč se pohybují Menu (výběr ze čtyř druhů menu), které Gastrocentrum nabízí. Za 71 Kč si mohou strávníci vybrat Minutkové jídlo – denní nabídka (uvedena stálá nabídka) a za 83 Kč je Minutkové jídlo – výběrové (dle denní nabídky).



65 Kč<sup>48</sup>, kdy společnost by hradila 55 % hodnoty stravenky, tedy maximální hranici daňové uznatelnosti nákladů tohoto benefitu. Na stravenky by měli pracovníci nárok po odpracování minimálně čtyř hodin jejich pracovní doby. Gastrocentrum přijímá stravenky Gastro Pass, Ticket Restaurant, Chèque Déjeuner a Exit Group<sup>49</sup>. Výběr dodavatele stravenek by byl ponechán na společnosti Antreg, a. s. a odvíjel by se od cenové výhodnosti konkrétních nabídek vytvořených jednotlivými dodavateli.

#### **4.2.2.2 Návrh na zavedení pátého týdne dovolené**

Lidé v současné době začínají stále více upřednostňovat volný čas před jinými benefity<sup>50</sup>. Ze samotného dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci po příspěvku na stravování uvítali týden dovolené navíc. Tento benefit je nabízen u regionálních konkurenčních podniků společnosti Antreg, a. s., což pro tyto organizace představuje určitou konkurenční výhodu pro udržení stávajících pracovníků a při získávání nových kvalifikovaných pracovních sil. Návrhem je *zahrnutí pátého týdne dovolené do nabídky zaměstnaneckých výhod* společnosti Antreg, a. s.

#### **4.2.2.3 Změna systému zaměstnaneckých výhod na fixní a flexibilní část**

Zaměstnanecké výhody jsou v dnešní době nedílnou součástí systému odměňování snad v každé společnosti. Preference jednotlivých pracovníků týkající se zaměstnaneckých benefitů jsou odlišné a tudíž není lehké se zavděčit všem pracovníkům. Právě tato skutečnost je důvodem, že se zvyšuje počet podniků, které zavádějí tzv. flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.

Ve společnosti Antreg, a. s. je v současné době uplatňován systém plošně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, na které mají zaměstnanci společnosti nárok z titulu pracovního poměru k podniku. Ovšem právo na čerpání některých benefitů

---

<sup>48</sup> Společnost Sodexo poskytuje stravenky Gastro Pass v nominální hodnotě od 30 Kč do 100 Kč (po 5 Kč). Společnost Edenred nabízí stravenky Ticket Restaurant v nominální hodnotě od 30 Kč do 100 Kč (po 1 Kč), stravenky je také možno získat na pobočkách společnosti v Bloku Standard v nominální hodnotě 30-90 Kč (po 5 Kč). Společnost Le Chèque Déjeuner s. r. o. poskytuje Jídelní kupony – stravenky v libovolné nominální hodnotě.

<sup>49</sup> Společnost Antreg, a. s. odebírala stravenky od společnosti Exit Group. Tato česká společnost se od října roku 2009 stala součástí firmy Edenred, dříve Accor Services.

<sup>50</sup> Deník.cz uvedl dne 20. 12. 2011, že dle studie poradenské firmy PwC PayWell je nejpopulárnější zaměstnaneckou výhodou v České republice právě pátý týden dovolené.

se váže k určitému pracovnímu zařazení zaměstnanců, např. se jedná o příspěvek na soukromé životní pojištění, služební vozidlo, služební mobilní telefony.

Součástí návrhů změn stávajícího systému zaměstnaneckých výhod nebude jen opětovné zavedení příspěvku na stravování a poskytování pátého týdne dovolené, ale i *návrh na zavedení tzv. volitelných benefitů* dle preferencí jednotlivých pracovníků. Pro tyto účely budou zaměstnanecké výhody rozděleny na fixní (plošně poskytované) a flexibilní (volitelné) benefity.

### **Fixní zaměstnanecké výhody**

Benefity zařazené do této složky zaměstnaneckých výhod budou moci využívat všichni pracovníci z titulu pracovního poměru ke společnosti. Mezi fixní složku zaměstnaneckých výhod budou zařazeny ty benefity, které jsou v současné době společností nabízeny. Soubor těchto plošně poskytovaných výhod bude rozšířen o příspěvek na stravování a o pátý týden dovolené.

#### Zaměstnanecké výhody určené všem pracovníkům:

- příspěvek na penzijní připojištění<sup>51</sup>,
- příspěvek na stravování v podobě cenově zvýhodněné stravenky,
- pátý týden dovolené, tedy o týden více, než zaměstnavatelům nařizuje zákon,
- odměny při významných pracovních a životních jubileích,
- školení a vzdělávací kurzy pro zaměstnance,
- distribuce pitné vody na pracovišti,
- příspěvky za dárcovství krve a kostní dřeně,
- příspěvky na vánoční večírky,
- firemní parkoviště.

#### Zaměstnanecké výhody vztahující se k určitému pracovnímu zařazení pracovníků:

- příspěvek na soukromé životní pojištění,
- užívání služebního vozidla k soukromým účelům,
- služební mobilní telefony.

---

<sup>51</sup> Příspěvek na penzijní připojištění společnost poskytuje všem pracovníkům po ukončení zkušební doby.

## Flexibilní zaměstnanecké výhody

Nabídka flexibilních zaměstnaneckých výhod vychází především z výsledků provedeného dotazníkového šetření a z analýzy benefitů u regionálních konkurenčních podniků z hlediska trhu práce.

Složka flexibilních zaměstnaneckých výhod bude tvořena níže uvedenými benefity:

- příspěvek na soukromé životní pojištění – nárok na čerpání tohoto benefitu je u zaměstnanců podmíněn prokázáním uzavřené smlouvy,
- příspěvek na dopravu v podobě peněžního plnění,
- příspěvek na rekreaci, zájezdy a léčebné pobyty zaměstnanců v peněžní podobě,
- poukázka pro volný čas - Flexi Pass,
- očkování proti chřipce nebo jiné druhy očkování hrazené zaměstnavatelem,
- příspěvek na svatbu zaměstnance v podobě dárkového poukazu,
- příspěvek při narození dítěte v podobě dárkového poukazu.

Tab. 15: Nabídka flexibilních benefitů (vlastní zpracování)

Flexibilní benefity	Limity poskytovaných benefitů na 1 pracovníka	Daňové hledisko benefitů u zaměstnance <sup>52</sup>	Daňové hledisko benefitů u zaměstnavatele
Příspěvek na soukromé životní pojištění	od 250 Kč	Osvobozeno od daně	Daňově uznatelný náklad
Příspěvek na dopravu	od 500 Kč	Zdanitelný příjem	Daňově uznatelný náklad
Příspěvek na rekreaci	od 500 Kč	Zdanitelný příjem	Daňově uznatelný náklad
Flexi Pass <sup>53</sup>	od 100 Kč	Osvobozeno od daně	Daňově neuznatelný náklad
Očkování proti chřipce i jiná očkování	od 200 Kč	Osvobozeno od daně	Daňově neuznatelný náklad
Příspěvek na svatbu	do 2 000 Kč	Osvobozeno od daně	Daňově neuznatelný náklad
Příspěvek na dítě	do 2 000 Kč	Osvobozeno od daně	Daňově neuznatelný náklad

<sup>52</sup> Pokud je příjem u zaměstnance osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků, nestává se tento osvobozený příjem součástí vyměřovacích základů pro pojistné.

<sup>53</sup> Poukázky Flexi Pass jsou společností Sodexo nabízeny v nominálně hodnotě 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč. Platnost těchto poukázek je od ledna do prosince následujícího roku. Využitelnost této poukázky je téměř v 10 000 smluvních provozovnách, z toho 960 těchto provozoven se nachází v JMK.

Tyto benefity by měly sloužit ke zvýšení nejen spokojenosti pracovníků ve společnosti, ale především ke zvýšení jejich motivace, což by se mělo odrazit v jejich pracovním výkonu. Výhodou tohoto souboru benefitů je, že si je zaměstnanci mohou navolit v závislosti na jejich současných potřebách. Pokud nebudou mít pracovníci zájem o uvedené flexibilní benefity, mohou se těchto výhod vzdát a výměnou za to by u nich došlo k navýšení mzdy o příslušnou částku v podobě odměny.

Pro čerpání těchto zaměstnaneckých výhod budou pro jednotlivé pracovníky stanoveny peněžní limity, jejichž výše bude ovlivněna dvěma faktory. Podstatným faktorem, který bude umožňovat čerpání volitelných benefitů, popř. nárok na odměnu, je celopodnikové hodnocení. Nárok na množství a výši těchto výhod bude záviset na celkovém počtu bodů dosažených při hodnocení vedoucím pracovníkem. Druhým faktorem je, že výše celkové finanční částky, kterou budou moci pracovníci proměnit na zvolený benefit/y či odměnu, se bude zvyšovat o určité procento podle délky zaměstnání hodnoceného ve společnosti. V případě, že pracovníci dostanou při hodnocení počet bodů nižší než je minimální hranice, nebudou mít nárok na čerpání volitelných benefitů, popř. nárok na výplatu odměny. Pokud bude pracovník v době konání formálního hodnocení zaměstnanců ve zkušební době, nevznikne mu právo na získání daného limitu v jakékoli výši. Návrh vztahu celkového počtu bodů a finanční částky pro možnost čerpání volitelných výhod je zobrazen v níže uvedené tabulce.

Tab. 16: Limity pro čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Vedoucí zaměstnanec		Technicko-hospodářský zaměstnanec		Ostatní skupina zaměstnanců	
Počet bodů z hodnocení	Peněžní částka pro čerpání benefitů	Počet bodů z hodnocení	Peněžní částka pro čerpání benefitů	Počet bodů z hodnocení	Peněžní částka pro čerpání benefitů
50 – 45	2 800 Kč	50 – 45	3 200 Kč	30 – 27	3 200 Kč
44 – 39	2 200 Kč	44 – 39	2 600 Kč	26 – 23	2 600 Kč
38 – 30	1 500 Kč	38 – 30	1 900 Kč	22 – 18	1 900 Kč
29 – 21	700 Kč	29 – 21	1 100 Kč	17 – 13	1 100 Kč
20 – 0	0 Kč	20 – 0	0 Kč	12 – 0	0 Kč

Tab. 17: Navýšení limitu pro čerpání volitelných benefitů (vlastní zpracování)

<b>Délka zaměstnání pracovníka ve společnosti</b>	<b>Navýšení limitu získaného na čerpání volitelných benefitů</b>
méně než 3 roky	5 %
3 – 5 let	10 %
5 – 10 let	15 %
10 – 15 let	20 %
více než 15 let	25 %

Body pro uplatnění volitelných zaměstnaneckých výhod, popř. pro výplatu odměny, které získá každý zaměstnanec v rámci celopodnikového formálního hodnocení nadřazeným, mu budou sděleny při hodnotícím pohovoru. Do konce měsíce prosince, pokud se nerozhodnou hned při pohovoru, by si pracovníci měli zvolit, které volitelné benefity budou na další období čerpat, popř. zda si nechají vyplatit peněžní odměnu. Pracovníci si budou moci vybrat volitelné výhody buď na celý rok, nebo na pololetí dopředu podle vlastního uvážení. Pokud budou zaměstnanci limit získaný při hodnocení čerpat pololetně, budou mít možnost v průběhu měsíce července v případě změn jejich priorit upravit volbu benefitů na další pololetí. Jednotlivé druhy volitelných zaměstnaneckých výhod začnou být pracovníkům poskytovány následující měsíc po jejich zvolení, popř. po předložení příslušných uzavřených smluv nebo dokladů o zaplacení. Pokud bude na konci kalendářního roku limit nevyčerpán, dojde k jeho proplacení ve formě navýšení mzdy, do výše 80 % zbylé částky.

Pro aktualizaci tohoto systému by měly být jednotlivé navržené limity uvedené v Tabulce 16 každoročně přehodnocovány a přizpůsobovány změnám současné finanční situace společnosti Antreg, a. s.

Pro zavedení změn systému zaměstnaneckých výhod je nutné upravit současnou Kolektivní smlouvu, kde jsou stávající druhy benefitů, které společnost poskytuje, zachyceny. Úprava vnitřních předpisů (Kolektivní smlouvy a vnitřní směrnice společnosti) bude v kompetenci pracovníků ekonomického oddělení. Konečná úprava změn v těchto předpisech bude podléhat schválení ekonomickou ředitelkou společnosti, která tyto návrhy poté předloží ke schválení řídicím orgánům podniku. Dále je důležité

informovat o změně systému zaměstnaneckých výhod i systému hodnocení všechny zaměstnance společnosti. S danými změnami budou nejdříve seznámeni vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů a oddělení, kteří následně informují své podřízené. Předpokladem pro účinné užití pozměněného systému zaměstnaneckých výhod je důležité provádět průzkum spokojenosti s benefity a v případě změn preferencí pracovníků aktualizovat nabídku poskytovaných výhod.

Poslední skutečností, která z dotazníkového šetření vyplynula, je nespokojenost pracovníků s výší mzdy. Mzda, jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, je stále nejvíce diskutovaným tématem snad ve všech podnicích. Ve společnosti Antreg, a. s. se průměrná mzda pohybuje na nižší úrovni než u konkurenčních podniků z hlediska trhu práce v regionu Vyškov. Tato nespokojenost by měla být snížena částečnou úpravou systému odměňování společnosti v důsledku navržení výše uvedených změn v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Produkce ve společnosti v roce 2009 byla poznamenána hospodářskou recesí, kdy došlo k výraznému poklesu poptávky po produktech společnosti, tedy ke krácení či úplnému rušení dohodnutých kontraktů. V důsledku poklesu výroby, kdy neměla společnost práci pro své zaměstnance, přestala provádět hodnocení pracovníků a také zrušila příspěvek na stravování. V následujícím roce se situace ve společnosti začala zlepšovat a tržby začaly mít rostoucí charakter, který byl způsoben zvyšující se poptávkou zákazníků po produktech podniku. Zavedení navržených změn ve stávajícím systému hodnocení a zejména odměňování pracovníků společnosti bude mít opodstatnění, pokud se i nadále obchodní a finanční situace společnosti bude vyvíjet pozitivním směrem.

#### **4.2.3 Zhodnocení benefitů z daňového hlediska**

Součástí této podkapitoly je přehled daňového řešení jednotlivých benefitů na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Čerpání některých zaměstnaneckých výhod může být pro pracovníka výhodnější než obdržení peněžní odměny, protože řada benefitů je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena a tedy nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. Výhodnost v poskytování některých benefitů je i na straně zaměstnavatele, neboť řada z nich je pro podnik daňově

uznatelným nákladem a v případě osvobození benefitu na straně zaměstnance z něj společnost neodvádí zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem.

Tab. 18: Daňové dopady jednotlivých benefitů na zaměstnance a zaměstnavatele  
(Zpracováno dle 33)

Benefity	Daňový dopad	
	pro zaměstnance	pro zaměstnavatele
Příspěvek na stravování	osvobozeno od daně	daňově uznatelný náklad (do limitu)
Příspěvek na penzijní připojištění	osvobozeno od daně (do limitu)	daňově uznatelný náklad
Příspěvek na životní pojištění	osvobozeno od daně (do limitu)	daňově uznatelný náklad
Týden dovolené na rámec zákona	zdanitelný příjem	daňově uznatelný náklad
Služební vozidlo k soukromým účelům	zdanitelný příjem (ve výši 1 % vstupní ceny vozidla)	daňově uznatelný náklad
Služební mobilní telefony*	zdanitelný příjem	daňově uznatelný náklad (dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)
Příspěvek na vánoční večírek (nepeněžní plnění)	osvobozeno od daně	daňově neuznatelný náklad
Příspěvky za dárcovství krve a kostní dřeně (peněžní plnění)	zdanitelný příjem	daňově uznatelný náklad (dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)
Odměny k životním a pracovním jubileím (peněžní plnění)	zdanitelný příjem	daňově uznatelný náklad (dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)
Vzdělávání zaměstnanců (nepeněžní plnění)	osvobozeno od daně	daňově uznatelný náklad
Jazykové kurzy (nepeněžní plnění)	osvobozeno od daně	daňově neuznatelný náklad
Distribuce pitné vody (nepeněžní plnění)	osvobozeno od daně	daňově neuznatelný náklad
Příspěvek na dopravu (peněžní plnění)	zdanitelný příjem	daňově uznatelný náklad (dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)
Příspěvek na rekreaci, zájezd, léčebný pobyt (peněžní plnění)	zdanitelný příjem	daňově uznatelný náklad (dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)
Poukaz Flexi Pass	osvobozeno od daně (do limitu)	daňově neuznatelný náklad
Očkování proti chřipce a jiná očkování (nepeněžní plnění)	osvobozeno od daně	daňově neuznatelný náklad
Příspěvek na svatbu zaměstnance (dárkový poukaz)	osvobozeno od daně (do limitu)	daňově neuznatelný náklad
Příspěvek při narození dítěte (dárkový poukaz)	osvobozeno od daně (do limitu)	daňově neuznatelný náklad

\*Pokud zaměstnanci hradí soukromé hovory zaměstnavatel.

### 4.3 Časový plán implementace navrhovaných změn

Součástí návrhové kapitoly práce je i stanovení harmonogramu vztahující se k implementaci navržených změn do současného systému společnosti.

#### Harmonogram pro rok 2012

*Červenec 2012* → školení všech pracovníků, které se bude týkat vysvětlení pravidel o nastavení stávajícího systému odměňování společnosti.

*Srpen – září 2012* → příprava implementace změn ohledně systému hodnocení a odměňování pracovníků do interních směrnic a Kolektivní smlouvy, tj. úprava vnitřních předpisů a příprava těchto změn pro schválení řídicími orgány společnosti.

*Říjen 2012* → schůze členů představenstva a valné hromady k projednání a schválení navržených změn.

*Listopad 2012* → seznámení všech vedoucích pracovníků o schválených změnách v systému hodnocení a odměňování společnosti, kteří následně budou informovat o daných změnách své podřízené prostřednictvím schůzí jednotlivých středisek a útvarů. Zahájení poskytování daňově zvýhodněných stravenek pracovníkům společnosti.

*Prosinec 2012* → provedení celopodnikového hodnocení pracovníků, společně s hodnotícím pohovorem a rozhodování jednotlivých zaměstnanců o způsobu čerpání získaného limitu z hodnocení na další období (volba v podobě flexibilních benefitů nebo výplata v podobě peněžních odměn).

Jednotlivé úkoly	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Školení pracovníků ohledně systému odměňování												
Příprava změn vnitřních předpisů												
Schůze vedení společnosti												
Seznámení pracovníků se schválenými změnami; zahájení poskytování stravenek												
Celopodnikové hodnocení; volba čerpání získaného limitu												

Obr. 5: Časový harmonogram pro rok 2012 (vlastní zpracování)



Navržená časová období uvedena v harmonogramu pro rok 2012, která se vztahují k přípravě a schválení navrhovaných řešení, mohou mít ve skutečnosti jinou dobu trvání. Společnost může některé činnosti urychlit či zpomalit.

### Harmonogram pro rok 2013 a následující roky

*Leden 2013* – zahájení možnosti zaměstnanců čerpat od roku 2013 pátý týden dovolené.

*Duben 2013 a další roky* – průběžné hodnocení výrobních pracovníků svými nadřízenými za leden – duben.

*Červenec 2013 a další roky* – volba flexibilních výhod v případě, že se pracovníci rozhodli čerpat volitelné benefity pololetně.

*Srpen 2013 a další roky* – průběžné hodnocení výrobních pracovníků svými nadřízenými za květen – srpen.

*Listopad 2013 a další roky* – provedení dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.

*Prosinec 2013 a další roky* – provedení celopodnikového hodnocení pracovníků, společně s hodnotícím pohovorem a rozhodování jednotlivých zaměstnanců o způsobu čerpání získaného limitu z hodnocení na další období (volba v podobě flexibilních benefitů nebo výplata v podobě peněžních odměn).

Jednotlivé úkoly	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Pátý týden dovolené												
Průběžné hodnocení výrobních pracovníků												
Volba flexibilních benefitů na další pololetí												
Průběžné hodnocení výrobních pracovníků												
Průzkum spokojenosti pracovníků - dotazník												
Celopodnikové hodnocení; volba čerpání získaného limitu												

Obr. 6: Časový harmonogram pro rok 2013 a následující roky (vlastní zpracování)

#### **4.4 Eliminace hrozeb týkající se personální oblasti společnosti**

Analýza současného stavu organizace a analýza trhu práce na Vyškovsku odhalila několik hrozeb, kterým je společnost Antreg, a. s. vystavena. Jedná se především o:

- nedostatek absolventů technických oborů na okrese Vyškov a neprovázanost systému vzdělávání a trhu práce,
- obava z odchodu kvalifikovaných pracovních sil ke konkurenčním podnikům,
- očekávaná reforma v systému daní z příjmů a odvodů.

Na okrese Vyškov je jediná střední škola, jejíž studijní obory se vztahují ke strojírenství. Tato škola sídlí nedaleko průmyslové zóny Sochorova, kde se nachází kromě řady jiných podniků i společnost Antreg, a. s. Nedostatek absolventů v technickém oboru na okrese Vyškov plyne také z toho, že i když řada studentů dané vzdělání dokončí, později pak ztrácí zájem dále v tomto vystudovaném oboru pracovat. Společnost Antreg, a. s. často umožňuje odbornou praxi studentům, ale s žádnou školou nemá uzavřenou dohodu. Nedostatek absolventů by se dal řešit zvýšenou spoluprací podniku se školami a případným příslibem práce některým studentům, kteří by se během praxe ve společnosti osvědčili.

Řešením proti odchodům kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci je zajištění jejich celkové spokojenosti v podniku a samozřejmě i dostatečné motivovanosti (finanční i pracovní). Z provedeného dotazníkové šetření vyplynulo, že ve společnosti Antreg, a. s. na pracovištích panuje především přátelská atmosféra, převládá dobrá úroveň vzájemné komunikace mezi pracovníky i nadřízenými a pracovníci nejsou vystavováni výraznému a dlouhodobému stresu při výkonu jejich práce. Ovšem část z dotazovaných je nespokojena nejen se systémem hodnocení ale i se systémem odměňování, respektive s výší mzdy a s nabídkou benefitů. Toto negativum by mohlo být odbouráno částečnými změnami v současném systému odměňování a hodnocení, které jsou uvedeny v předchozím textu.

Poslední uvedenou hrozbou vztahující se k systému odměňování, může být očekávaná daňová reforma. Její návrh byl vládou schválen v srpnu roku 2011. V listopadu se koalice dohodla na ročním odkladu, v důsledku kterého měla reforma

začít platit od roku 2014. Ovšem v prosinci 2011 byl sněmovnou podle senátních úprav schválen odklad daně daňové reformy až na rok 2015<sup>54</sup>. (18)

Níže uvedený výčet zahrnuje jen některé ze změn plánované daňové reformy s účinností od 1. 1. 2015:

- zvýšení sazby daně z příjmů fyzických osob na 19 % a zrušení konceptu tzv. superhrubé mzdy, základem daně by tedy měla být opět hrubá mzda,
- sjednocení sazeb odvodů na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem na 6,5 % z hrubého příjmu,
- snížení stropu sociálního pojištění na čtyřnásobek průměrné mzdy, pro zdravotní pojištění má strop nadále činit šestinásobek průměrné mzdy,
- zachování daňového zvýhodnění zaměstnaneckých stravenek,
- zavedení tzv. zaměstnaneckého paušálu ve výši 3 000 Kč za rok, tj. 250 Kč za měsíc, který měl být původně kompenzací za zrušení daňového zvýhodnění některých zaměstnaneckých výhod; zaměstnancům by tak měla přibýt další sleva na dani, jež by se chovala jako daňový bonus,
- limit pro odečet zaplacených úroků na bytové potřeby klesne z 300 000 Kč na 80 000 Kč ročně,
- odstranění možnosti uplatnění slevy na poplatníka u lidí s příjmy, které budou převyšovat čtyřnásobek průměrné mzdy,
- odvody na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (nyní ve výši 34 %) nahradí tzv. daň z úhrnu mezd ve výši 32,4 %. (18)

V dubnu 2012<sup>55</sup> se vláda dohodla, že bude usilovat, aby již od roku 2014 došlo ke zvýšení sazby daně z příjmů na 20 % z hrubé mzdy (byl by zrušen koncept superhrubé mzdy a sazba daně by se zvýšila o 1 % oproti původnímu plánu reformy). Také by mělo od roku 2014 dojít ke zvýšení sazby zaměstnancům na zdravotní pojištění

---

<sup>54</sup> Odklad daňové reformy byl podmínkou, aby sociální demokrati v Senátu schválili opravu týkající se zdanění hazardu prosazovanou ministerstvem financí. Prezident Václav Klaus koncem prosince 2011 podepsal soubor zahrnující sedm desítek novel, které souvisejí se vznikem jednoho inkasního místa a tvořících tzv. daňovou reformu. Součástí norem byla i novela zákona o loteriích.

<sup>55</sup> Plánované změny v roce 2014 představují prozatím návrhy vlády, jejichž platnost je podmíněna prosazením změny účinnosti daňové reformy, která byla zákonodárci odhlasována až od roku 2015.

na 6,5 %<sup>56</sup>. Dále by nemělo dojít k zavedení tzv. zaměstnaneckého paušálu a lidé s příjmy nad čtyřnásobek průměrné mzdy by si nemohli uplatnit slevu na poplatníka. Ovšem už rok 2013<sup>57</sup> by měl přinést některé změny, jež ovlivní výši příjmů pracovníků. Zejména se jedná o zavedení tzv. solidárního příspěvku, který budou platit lidé s nadprůměrnými příjmy. Příspěvek má činit 7 % z příjmu přesahující zhruba 100 000 Kč měsíčně (tedy z příjmu nad čtyřnásobek průměrné mzdy). Dále by měl být zrušen strop pro veřejné zdravotní pojištění a zrušena možnost odečtu slevy na poplatníka pro pracující důchodce. (23)

Tab. 19: Přehled výpočtů změn čisté mzdy (vlastní zpracování)

Rok	Čistá mzda	Rozdíl čisté mzdy
2011	15 748 Kč	-
2012	15 848 Kč	+ 100 Kč <sup>58</sup> (porovnání roku 2011 a 2012)
2014	15 468 Kč	- 380 Kč <sup>59</sup> (porovnání roku 2012 a 2014)
2015	15 918 Kč	+ 70 Kč <sup>60</sup> (porovnání roku 2012 a 2015)

Uvedená tabulka zobrazuje změny čisté mzdy ve společnosti Antreg, a. s. v daných letech v rámci navrhovaných změn daňové reformy<sup>61</sup>. Pracovník s hrubou mzdou ve výši 19 998 Kč by si měsíčně v důsledku plánovaných změn vlády od roku 2014 pohoršil na čisté mzdě o 380 Kč. Pokud by ale plánované změny nebyly schváleny a původní daňová reforma by beze změny vešla k 1. 1. 2015 v platnost, došlo by u pracovníka měsíčně ke zvýšení čisté mzdy o 70 Kč. Přehled podrobných výpočtů je uveden v Příloze 6.

<sup>56</sup> V případě, že bude platit původní plán, kdy se změnou výpočtu daně z příjmu vzrostou i sazby ZP.

<sup>57</sup> Změny naplánované od roku 2013 jsou součástí novel daňových zákonů, které by měly vést ke snížení schodků veřejných financí, jež byly v květnu 2012 schváleny vládou a po schválení parlamentem a podepsání prezidentem by měly vejít v platnost k 1. 1. 2013. Platnost těchto změn by měla být pouze 3 roky, tedy v letech 2013 – 2015.

<sup>58</sup> Rozdíl 100 Kč představuje tzv. povodňovou daň, o kterou byla snížena sleva na poplatníka v roce 2011. V roce 2012 se tato sleva vrátila na původní výši 2 070 Kč za měsíc.

<sup>59</sup> Výpočet zahrnuje 20 % sazbu daně, 6,5 % sazbu zdravotního pojištění a uplatnění slevy na poplatníka.

<sup>60</sup> Výpočet zahrnuje 19 % sazbu daně, 6,5 % sazbu zdravotního pojištění a uplatnění slevy na poplatníka a zaměstnaneckého paušálu.

<sup>61</sup> Výpočty vychází z průměrné mzdy společnosti Antreg, a. s. za rok 2011, tj. 19 998 Kč a zahrnují pouze základní slevy na dani.

## 5 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

V této poslední kapitole bakalářské práce jsou uvedeny jednotlivé přínosy navrhovaných změn pro společnost i zaměstnance a vyčísleny náklady, které podniku v souvislosti se zavedením návrhů vzniknou.

### 5.1 Přínosy

Mezi přínosy navrhovaných změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti Antreg, a. s. lze zařadit zejména:

- *Zvýšení motivace pracovníků* - možnost získat určité benefity, popř. odměny v návaznosti na individuální hodnocení, by mělo pracovníky motivovat ke zvýšení jejich pracovního nasazení.
- *Zvýšení efektivity práce* – navrhované změny by měly pracovníka stimulovat k odvedení kvalitního pracovního výkonu, ke zvýšení produktivity práce.
- *Zachování nízké míry fluktuace a udržení kvalifikovaných pracovníků.*
- *Získávání pravidelného přehledu o výkonech jednotlivých pracovníků* – hodnocení pracovníků má vliv na zlepšení organizace práce, na další rozvoj pracovníků i na spravedlnost systému odměňování.
- *Získání možnosti určité volby benefitů dle preferencí jednotlivých pracovníků.*
- *Zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.*

### 5.2 Náklady

Navrhované změny mají společnosti poskytnout přínosy, ovšem každá změna je zároveň spojena se vznikem nákladů. Vyčíslení jednotlivých nákladů zahrnuje:

- *Náklady na fixní benefity* – jejich hodnota by se měla zvýšit cca o 1 352 100 Kč za rok. Náklady na fixní benefity, které tvoří současnou nabídku zaměstnaneckých výhod, se nezmění; náklady související s opětovným zavedením příspěvku na stravování by se měly pohybovat kolem 852 100 Kč<sup>62</sup> za rok a zavedení pátého týdne dovolené představuje pro společnost zvýšení

---

<sup>62</sup> Tato částka je vypočtena jako násobek 55 % z hodnoty stravenky (65 Kč), průměrného počtu pracovních dní snížených o dvacet pět dnů dovolené a počtu pracovníků za rok 2011. Výsledek zaokrouhlen na celé 100 Kč. V částce není započítán poplatek za službu dodavatele za zprostředkování stravenky.

nákladů zhruba o 500 000 Kč<sup>63</sup> za rok v podobě vyplácených náhrad mezd pracovníků, které jim přísluší za dobu čerpání dovolené ve výši jejich průměrného výdělku za předchozí čtvrtletí nebo ve výši pravděpodobného výdělku.

- *Náklady na flexibilní benefity* – 420 000 Kč za kalendářní rok, tj. 4 000 Kč na jednoho pracovníka za kalendářní rok. Tato částka vychází z maximálního možného limitu pro čerpání volitelných benefitů, ovšem ve skutečnosti nikdy této částky nebude dosaženo (z důvodu odstupňování tohoto limitu pro jednotlivé kategorie pracovníků a délky působení pracovníka v organizaci). V případě, že by všichni zaměstnanci chtěli daný limit proměnit za peněžní odměnu, která by vstoupila do vyměřovacího základu zaměstnance, zvýšily by se náklady společnosti o 142 800 Kč v podobě odvodů sociálního a zdravotní pojištění hrazeném organizací.
- *Zvýšení administrativních nákladů* z důvodu opětovného zavedení formálního hodnocení pracovníků, v důsledku zavedení případných změn v systému odměňování do Kolektivní smlouvy či dalších vnitřních předpisů a také z důvodu evidence čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod.
- *Zvýšení nákladů na kancelářské potřeby.*
- *Potřebný čas* na uskutečnění navrhovaných změn, na jejich zapracování do příslušných vnitropodnikových předpisů a na seznámení pracovníků se schválenými návrhy změn.

Celkové předpokládané kalkulované náklady na uvedené změny by se měly pohybovat na úrovni 1 914 900 Kč<sup>64</sup> za rok, což by představovalo zvýšení nákladů na 1 pracovníka o necelých 18 238 Kč za rok.

Příspěvek na stravování a náklady související s poskytováním pátého týdne dovolené v úhrnné výši 1 352 100 Kč představují pro společnost daňově uznatelné náklady.

---

<sup>63</sup> Výpočet vychází z průměrné mzdy společnosti za rok 2011 – 19 998 Kč, průměrného počtu pracovních dní v měsíci – 21 dní, pracovní doby ve společnosti – 7,5 h a počtu zaměstnanců za rok 2011 – 105 osob. Průměrný počet hodin za měsíc:  $21 \cdot 7,5 = 157,5$  h. Výpočet:  $19\,998 / 157,5 = 126,97$  Kč na hodinu;  $126,97 \text{ Kč} \cdot 5 \text{ dní} \cdot 7,5 \text{ h} = 4\,761,375$  Kč na 1 pracovníka;  $4\,761,375 \text{ Kč} \cdot 105 = 499\,944,375$  Kč

<sup>64</sup> Tato částka nezahrnuje náklady na administrativu a kancelářské potřeby, neboť výši těchto nákladů lze jen velmi těžko odhadnout.

U daňového hlediska nákladů, které souvisí s poskytováním flexibilních benefitů, mohou nastat tři možné varianty. V první z nich by byly náklady spojené s čerpáním získaného limitu z hodnocení v maximální výši 562 800 Kč pro společnost daňově uznatelné a to v případě, že by zaměstnanci čerpali příspěvek na životní pojištění, na dopravu a rekreaci nebo by si nechali získaný limit proplatit ve formě peněžní odměny. V druhé variantě by náklady související s čerpáním volitelných benefitů byly pro společnost daňově neuznatelné v maximální výši 420 000 Kč. Tato situace by nastala, pokud by všichni pracovníci čerpali výhody v podobě poukázek Flexi Pass, příspěvku na očkování, příspěvku na svatbu či při narození dítěte. Třetí a zároveň nejpravděpodobnější varianta představuje kombinaci obou možností pro čerpání získaného limitu. Tedy část nákladů bude pro společnost daňově uznatelná a část daňově neuznatelná. Poměr daňové uznatelnosti a neuznatelnosti nákladů pro podnik bude záviset na preferencích a volbě benefitů, příp. odměn jednotlivých pracovníků.

## ZÁVĚR

Již v úvodu bylo uvedeno, že lidé jsou jednou z největších hodnot podniku, neboť bez jejich účasti by řídicí ani výrobní procesy nefungovaly a společnost by tak nebyla schopna dosahovat stanovených cílů. Zaměstnanci jsou tedy považováni za jeden ze stěžejních faktorů úspěšného působení všech podniků na trhu. Proto je důležité, aby každá společnost věnovala oblasti řízení lidských zdrojů dostatečnou pozornost.

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Antreg, a. s. Uvedení do dané problematiky je provedeno na základě teoretických poznatků, které se vztahují ke zmíněným oblastem personální činnosti podniku. Prostřednictvím těchto teoretických východisek jsou popsány základní formy, oblasti, proces a metody hodnocení pracovníků. Současně jsou zde objasněny základní pojmy vztahující se k problematice systému odměňování pracovníků. Především se jedná o vymezení mzdového systému, celkové odměny, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod včetně jejich daňového řešení na straně zaměstnance i zaměstnavatele.

Prostřednictvím analýzy systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti Antreg, a. s. a analýzy spokojenosti zaměstnanců organizace byl získán celkový pohled na současnou situaci v podniku. V rámci těchto analýz bylo odhaleno několik nedostatků, mezi které lze zařadit zejména absenci formálního hodnocení pracovníků či neprovázanost systému hodnocení a odměňování v době, kdy se hodnocení ve společnosti provádělo. Dále byly zjištěny určité výhrady pracovníků k nabídce zaměstnaneckých výhod, nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy či nedostatečná informovanost pracovníků o současném systému odměňování v podniku. Kromě uvedených nedostatků odkryly analýzy i řadu pozitivních oblastí daných systémů zkoumané společnosti. Mezi silné stránky organizace lze především zařadit stabilitu podniku na trhu, její zaměstnance, nízkou úroveň fluktuace pracovníků ve společnosti, přátelskou atmosféru mezi pracovníky i nadřízenými nebo funkční systém interní komunikace. V rámci analýzy okolního prostředí společnosti byly zjištěny určité hrozby. Patří mezi ně zejména obavy podniku z odchodů kvalifikovaných pracovníků



ke konkurenci, nedostatek absolventů technických oborů na okrese Vyškov, neprovázanost systému vzdělávání a trhu práce nebo případné změny v oblasti daní a odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

Na základě výše uvedených nedostatků systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Antreg, a. s. byla navržena řešení, která by měla vést k eliminaci těchto problémů. Pro oblast hodnocení se návrhy týkají znovuzavedení formálního hodnocení pracovníků a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Dále jsou navrženy změny v intervalech konání obou forem evaluace a stanovena stupnice bodového rozpětí formálního hodnocení pracovníků, která souvisí i se změnami v systému odměňování. Návrhy, které se vztahují ke změnám v oblasti odměňování, zahrnují školení pracovníků týkající se nastavení stávajícího systému odměňování společnosti, obnovení příspěvku na stravování a zavedení pátého týdne dovolené. Součástí těchto změn je i návrh na rozdělení benefitů na fixní a flexibilní část, kdy čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod je podmíněno limitem získaným prostřednictvím formálního hodnocení pracovníků. Nedílnou součástí navrhovaných změn je i zachycení daňových dopadů jednotlivých benefitů z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele, návrh časového harmonogramu na realizování a provádění výše uvedených změn a nastínění možných řešení hrozeb, které se týkají personální oblasti společnosti.

Opodstatnění vynaložených nákladů, které souvisí se zavedením navrhovaných změn, by se mělo projevit ve vyšší spokojenosti a motivaci pracovníků, ve zvýšení efektivity jejich práce, zachování nízké úrovně fluktuace zaměstnanců a v udržení kvalifikovaných pracovních sil ve společnosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
6. HRUBÁ, M. Kterak se poučit z chyb při zavádění systému hodnocení. *Human resources management*. 2011, č. 3, s. 36. ISSN 1801-4690.
7. HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha : Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
10. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
11. URBAN J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : Aspi, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

## Internetové zdroje

12. ANTREG. *Antreg.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-11]. Dostupné z: <<http://www.antreg.cz/>>.
13. ANTREG. Výroční zpráva 2009. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-01-13]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a230605&slCis=700475158&klic=Py3tGTSVZcouhL7AOOfiooQ%3d%3d>>.
14. ANTREG. Výroční zpráva 2010. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-01-13]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a230605&slCis=700576201&klic=xDPV8VZSF2FKDZHkmwM06Q%3d%3d>>.
15. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Aktuálně – okres Vyškov. *Czso.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_vyskov](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_vyskov)>.
16. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Celkové počty zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví za 4. čtvrtletí 2011. *Czso.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>>.
17. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Charakteristika okresu Vyškov. *Czso.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_vyskov](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_vyskov)>.
18. ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Prezident podepsal daňovou reformu, která ruší superhrubou mzdu. *Deník.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: <<http://www.denik.cz/ekonomika/prezident-podepsal-danovou-r20111227.html>>.
19. FISCHER VYŠKOV. Výroční zpráva 2010. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a348310&dokumentId=B+2874%2fSL46%40KSBR&klic=YX86sGh6%2b3Wjkl3yam9VaQ%3d%3d>>.
20. FRITZMEIER. Kariéra. *Fritzmeier.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://www.fritzmeier.cz/index.php?page=kariera>>.

21. FRITZMEIER. Výroční zpráva 2010. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a185642&slCis=700540662&klic=fJw%2fcclK5VvLd8cguO131w%3d%3d>>.
22. HESTEGO. Účetní závěrka 2010. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a197872&dokumentId=B+6368%2fSL41%40KSBR&klic=95F%2bRGVxOx%2bvc3mN182JZA%3d%3d>>.
23. HOVORKA, J. Vyšší daně a další škrtý. Projděte si, co vláda schválila. *Aktuálně.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2012/04/10/vysssi-dane-nizsi- duchody-dalsi-vladni-skrty/#3>>
24. KUREL, V. Cafeteria zvyšuje motivaci. *Ihned.cz* [online]. 2005 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z: <[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000\\_d-+cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000_d-+cafeteria-zvysuje-motivaci)>.
25. MGTV. Výroční zpráva 2010. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a348310&dokumentId=B+2874%2fSL46%40KSBR&klic=YX86sGh6%2b3Wjkl3yam9VaQ%3d%3d>>.
26. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Informace o situaci na trhu práce v Jihomoravském kraji. *Mpsv.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <[http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/jihomoravsky\\_kraj\\_12\\_2011.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/jihomoravsky_kraj_12_2011.pdf)>.
27. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *Mpsv.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>>.
28. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Statistika nezaměstnanosti z územního hlediska. *Mpsv.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>>.

29. VAVROUCHOVÁ, E. Zaměstnanecké výhody nejsou samozřejmostí. *Hestego.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <[http://www.hestego.cz/fileadmin/user\\_upload/hestegoviny/hestegoviny\\_2009\\_4.pdf](http://www.hestego.cz/fileadmin/user_upload/hestegoviny/hestegoviny_2009_4.pdf)>.

#### **Ostatní zdroje**

30. ANTREG. *Dotazník: hodnocení zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.* Vyškov: Antreg, 2003.
31. ANTREG. *Dotazník: zjišťování spokojenosti zaměstnanců a. s. Antreg.* Vyškov: Antreg, 2003.
32. JELÍNKOVÁ, H. *Ústní sdělení.* Antreg, Tovární 699/8, Vyškov. 9. 3. 2012.
33. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.
34. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rozložení akcií .....	31
Tab. 2: Ukazatelé produktivity práce společnosti Antreg v Kč .....	41
Tab. 3: Odměny při životních a pracovních jubileích .....	50
Tab. 4: Průměrná mzda ve vybraných podnicích .....	56
Tab. 5: Zaměstnanecké benefity ve vybraných podnicích.....	57
Tab. 6: Vybrané ukazatele mikroregionů okresu Vyškov k 31. 12. 2011 .....	60
Tab. 7: Přehled volných pracovních míst v okrese Vyškov k 31. 12. 2011 .....	61
Tab. 8: Silné stránky společnosti .....	62
Tab. 9: Slabé stránky společnosti .....	63
Tab. 10: Příležitosti společnosti.....	63
Tab. 11: Hrozby společnosti .....	63
Tab. 12: Výsledky ukazatelů swot analýzy společnosti .....	64
Tab. 13: Návrh bodového rozpětí hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců a vedoucích pracovníků .....	68
Tab. 14: Návrh bodového rozpětí hodnocení ostatních skupin zaměstnanců, především výrobních pracovníků .....	68
Tab. 15: Nabídka flexibilních benefitů .....	75
Tab. 16: Limity pro čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod .....	76
Tab. 17: Navýšení limitu pro čerpání volitelných benefitů .....	77
Tab. 18: Daňové dopady jednotlivých benefitů na zaměstnance a zaměstnavatele .....	79
Tab. 19: Přehled výpočtů změn čisté mzdy .....	84

## Seznam obrázků

Obr. 1: Průběh hodnotícího pohovoru .....	19
Obr. 2: Složky celkové odměny.....	22
Obr. 3: Organizační struktura společnosti .....	39
Obr. 4: Návrh formuláře na dílčí hodnocení výrobních pracovníků.....	70
Obr. 5: Časový harmonogram pro rok 2012 .....	80
Obr. 6: Časový harmonogram pro rok 2013 a následující roky.....	81

## **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti Antreg, a. s. v letech 2000-2010..	36
Graf 2: Vývoj zaměstnanosti ve společnosti Antreg, a. s. v letech 2006 – 2011.....	40
Graf 3: Vývoj průměrné mzdy v letech 2006 – 2011 .....	40
Graf 4: Produktivita práce z přidané hodnoty ve společnosti Antreg, a. s. ....	42
Graf 5: Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti za rok 2011 .....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Formuláře pro hodnocení zaměstnanců společnosti Antreg, a. s. ....	1
Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti Antreg, a. s. ....	13
Příloha 3: Dotazník .....	15
Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku .....	18
Příloha 5: Návrh na úpravu dotazníku zjišťující spokojenost zaměstnanců společnosti Antreg, a. s. ....	38
Příloha 6: Výpočet čisté mzdy společnosti Antreg, a. s. před a po daňové reformě .....	40



## Příloha 1: Formuláře pro hodnocení zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.



**HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE**

**C1- HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM**

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_ HS: \_\_\_\_\_

Pracovní zařazení: \_\_\_\_\_ hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak vidíte hodnoceného.

### 1. **Profesní znalosti (dovednosti)**

Na jaké úrovni hodnotíte jeho/její/ profesní znalosti a dovednosti:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepřijatelné
5	4	3	2	1

### 2. **Kvalita práce:**

Jak hodnotíte kvalitu jeho/její práce, výsledky pracovní činnosti a schopnost kontrolovat vlastní práci

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepřijatelná
5	4	3	2	1

### 3. **Plnění zadaných úkolů**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost plnit zadané úkoly:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepřijatelná
5	4	3	2	1

### 4. **Ochota pomoci firmě v případě potřeby**

Jaká je jeho/její ochota pracovat navíc v případě potřeby firmy:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	částečná	žádná
5	4	3	2	1

### 5. **Odpovědnost a spolehlivost**

Jak hodnotíte jeho/její přístup k dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele ....):

vynikající	velmi dobrý	dobrý	potřebuje zlepšit	nepřijatelný
5	4	3	2	1

### 6. **Využívání pracovní doby**

Jak hodnotíte jeho/její využívání pracovní doby (dodržování určeného času nástupu a odchodu z pracoviště, přestávek, svévolné prodlevy):

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepřijatelné
5	4	3	2	1

Vidíte-li potřebu jeho/jejího profesního rozvoje, v čem spočívá?

---

Měl/a/ by složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

---

**Celkové hodnocení zaměstnance**

**POČET BODU:**

Nastal v některých bodech významný rozdíl mezi Vaším hodnocením a sebehodnocením zaměstnance? V čem to spočívalo?

Další část formuláře vyplňte spolu se zaměstnancem při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období:	Termín

Hodnocení provedl:

Podpis hodnoceného:

Datum:

**HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE****C2 - SEBEHODNOCENÍ**

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_ HS: \_\_\_\_\_

Pracovní zařazení: \_\_\_\_\_ Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak se vidíte.

**1. Profesní znalosti (dovednosti)**

Na jaké úrovni hodnotíte své profesní znalosti a dovednosti:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuji zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**2. Kvalita práce**

Jak hodnotíte kvalitu své práce a výsledky pracovní činnosti, schopnost kontrolovat vlastní práci:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**3. Plnění zadaných úkolů**

Jak hodnotíte svoji schopnost plnit zadané úkoly:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**4. Ochota pomoci firmě v případě potřeby**

Jaká je Vaše ochota pracovat navíc v případě potřeby firmy:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	částečná	žádná
5	4	3	2	1

**5. Odpovědnost a spolehlivost**

Jak hodnotíte svůj přístup k dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele ....):

vynikající	velmi dobrý	dobrý	potřebuje zlepšit	nepříjemný
5	4	3	2	1

**6. Využívání pracovní doby**

Jak využíváte pracovní dobu (dodržování určeného času nástupu a odchodu z pracoviště, přestávek, svévolné prodlevy):

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

Vidíte-li potřebu svého profesního rozvoje, v čem spočívá?

---

Chtěl/a/ byste složit nějaké nové odborné zkoušky?

---

**Celkové hodnocení zaměstnance**

**POČET BODU:**

Další část formuláře vyplňte spolu s Vaším nadřízeným při hodnotícím pohovoru.



## HODNOCENÍ TH ZAMĚSTNANCE B1 - HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_ HS: \_\_\_\_\_

Pracovní zařazení: \_\_\_\_\_ Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak vidíte hodnoceného.

### 1. Profesní znalosti (dovednosti)

Na jaké úrovni hodnotíte jeho/její profesní znalosti a dovednosti:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

### 2. Kvalita práce:

Jak hodnotíte kvalitu jeho/její práce, výsledky pracovní činnosti a schopnost kontrolovat vlastní práci:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

### 3. Plnění zadaných úkolů

Jak hodnotíte jeho/její schopnost plnit zadané úkoly:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

### 4. Ochota pomoci firmě v případě potřeby

Jaká je jeho/její ochota pracovat navíc v případě potřeby firmy:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	částečná	žádná
5	4	3	2	1

### 5. Odpovědnost a spolehlivost

Jak hodnotíte jeho/její přístup v dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele ...):

vynikající	velmi dobrý	dobrý	potřebuje zlepšit	nepříjemný
5	4	3	2	1

### 6. Využívání pracovní doby

Jak hodnotíte jeho/její využívání pracovní doby (dodržování určeného času u nástupu a odchodu z pracoviště, přestávek, svévolné prodlevy):

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**7. Samostatnost a iniciativa**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**8. Jednání s lidmi, spolupráce**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost spolupráce (respektování názoru jiných, spolupráce s jinými útvary nebo firmami ....):

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**9. Odolnost**

Jak hodnotíte jeho/její odolnost při pracovní zátěži v možných konfliktních situacích:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**10. Organizační schopnosti**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost organizovat vlastní práci

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE**

**POČET BODŮ:**

Vyskytly se v některých bodech významné rozdíly v sebehodnocení sebehodnoceného a ve Vašem hodnocení? Pokud ano, v čem to spočívalo?

---

Další část formuláře vyplňte spolu se zaměstnancem při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období:	Termín

Hodnocení provedl:  
Datum:

Podpis hodnoceného:

**HODNOCENÍ TH ZAMĚSTNANCE****B2 - SEBEHODNOCENÍ**

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_ HS: \_\_\_\_\_

Pracovní zařazení: \_\_\_\_\_ Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak se vidíte.

**1. Profesní znalosti (dovednosti)**

Na jaké úrovni hodnotíte své profesní znalosti a dovednosti:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebují zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**2. Kvalita práce:**

Jak hodnotíte kvalitu své práce, výsledky pracovní činnosti a schopnost kontrolovat vlastní práci:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**3. Plnění zadaných úkolů**

Jak hodnotíte svoji schopnost plnit zadané úkoly:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**4. Ochota pomoci firmě v případě potřeby**

Jaká je Vaše ochota pracovat navíc v případě potřeby firmy:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	částečná	žádná
5	4	3	2	1

**5. Odpovědnost a spolehlivost**

Jak hodnotíte svůj přístup k dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele ...):

vynikající	velmi dobrý	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemný
5	4	3	2	1

**6. Využívání pracovní doby**

Jak hodnotíte své využívání pracovní doby (dodržování určeného času nástupu a odchodu z pracoviště, přestávek, svévolné prodlevy):

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**7. Samostatnost a iniciativa**

Jak hodnotíte svoji schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**8. Jednání s lidmi, spolupráce**

Jak hodnotíte svoji schopnost spolupráce (respektování názoru jiných, spolupráce s jinými útvary nebo firmami ....):

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**9. Odolnost**

Jak hodnotíte svou odolnost při pracovní zátěži v možných konfliktních situacích:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**10. Organizační schopnosti**

Jak hodnotíte svou schopnost organizovat vlastní práci

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**Celkové hodnocení zaměstnance**

**POČET BODŮ:**

Další část formuláře vyplňte spolu s nadřízeným při hodnotícím pohovoru.



**HODNOCENÍ VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE****A1 - HODNOCENÍ  
NADŘÍZENÝM**

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_ HS: \_\_\_\_\_

Pracovní zařazení: \_\_\_\_\_ Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak vidíte hodnoceného.

**1. Profesní znalosti (dovednosti)**

Na jaké úrovni hodnotíte jeho/její profesní znalosti a dovednosti:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**2. Kvalita práce:**

Jak hodnotíte kvalitu jeho/její práce, výsledky pracovní činnosti a schopnost kontrolovat vlastní práci:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**3. Plnění zadaných úkolů**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost plnit zadané úkoly:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**4. Odpovědnost a spolehlivost**

Jak hodnotíte jeho/její přístup k dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele, zákonů):

vynikající	velmi dobrý	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemný
5	4	3	2	1

**5. Samostatnost a iniciativa**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně a iniciativu při zlepšování práce:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**6. Jednání s lidmi, spolupráce**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost jednání s lidmi, schopnost spolupráce s jinými útvary nebo firmami:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**7. Odolnost**

Jak hodnotíte jeho/její odolnost při pracovní zátěži, chování v možných konfliktních situacích:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**8. Organizační schopnosti**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost organizace práce podřízených, srozumitelné vysvětlení zadávaných úkolů, stimulace kolektivu:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**9. Motivace podřízených k vyšším úkolům**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost motivovat zaměstnance k vyšším úkolům:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**10. Odborná připravenost**

Jak hodnotíte jeho/její schopnost zvyšování odborné kvalifikace (zákony, předpisy, samostudium, jazykové kurzy, školení ...):

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE****POČET BODŮ:**

Vyskytly se v některých bodech významné rozdíly v sebehodnocení sebehodnoceného a ve Vašem hodnocení? Pokud ano, v čem to spočívalo?

Další část formuláře vyplňte spolu se zaměstnancem při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období:	Termín

Hodnocení provedl:  
Datum:

Podpis hodnoceného:



## HODNOCENÍ VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE A2 – SEBEHODNOCENÍ

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_ HS: \_\_\_\_\_

Pracovní zařazení: \_\_\_\_\_ Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak se vidíte.

**1. Profesní znalosti (dovednosti)**

Na jaké úrovni hodnotíte své profesní znalosti a dovednosti:

vynikající	velmi dobré	dobré	potřebuje zlepšit	nepříjemné
5	4	3	2	1

**2. Kvalita práce:**

Jak hodnotíte kvalitu své práce, výsledky pracovní činnosti a schopnost kontrolovat vlastní práci:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**3. Plnění zadaných úkolů**

Jak hodnotíte svoji schopnost plnit zadané úkoly:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**4. Odpovědnost a spolehlivost**

Jak hodnotíte svůj přístup k dodržování předpisů (např. BOZP, příkazů ředitele, zákonů):

vynikající	velmi dobrý	dobrý	potřebuje zlepšit	nepříjemný
5	4	3	2	1

**5. Samostatnost a iniciativa**

Jak hodnotíte svoji schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně a iniciativu při zlepšování práce:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**6. Jednání s lidmi, spolupráce**

Jak hodnotíte svoji schopnost jednání s lidmi, schopnost spolupráce s jinými útvary nebo firmami:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepříjemná
5	4	3	2	1

**7. Odolnost**

Jak hodnotíte svoji odolnost při pracovní zátěži, chování v možných konfliktních situacích:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepřijatelná
5	4	3	2	1

**8. Organizační schopnosti**

Jak hodnotíte svoji schopnost organizace práce podřízených, srozumitelné vysvětlení zadávaných úkolů, stimulace kolektivu:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepřijatelná
5	4	3	2	1

**9. Motivace podřízených k vyšším úkolům**

Jak hodnotíte svoji schopnost motivovat zaměstnance k vyšším úkolům:

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepřijatelná
5	4	3	2	1

**10. Odborná připravenost**

Jak hodnotíte svoji schopnost zvyšování odborné kvalifikace (zákony, předpisy, samostudium, jazykové kurzy, školení ...):

vynikající	velmi dobrá	dobrá	potřebuje zlepšit	nepřijatelná
5	4	3	2	1

**CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE**

**POČET BODŮ:**

Další část formuláře vyplňte spolu s Vaším nadřízeným při hodnotícím pohovoru.

Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.

**DOTAZNÍK – zjišťování spokojenosti zaměstnanců a. s. ANTREG**

ROK:

**1. Co Vás nejvíce motivuje k práci:**

- a) hmotná motivace (mzda+odměny)
- b) charakter práce – uspokojení z pracovní činnosti
- c) spravedlivý přístup ze strany nadřízených
- d) jistota pracovního místa
- e) možnost profesního růstu
- f) sociální výhody (příspěvky na stravování, penzijní připojištění)
- g) jiný způsob/jaký:

.....

**2. Jste spokojen/a/ s obsahem Vaší práce:**

- a) ano, má práce mě uspokojuje
- b) ne, má práce je psychicky náročná
- c) ne, má práce je monotónní a nezajímavá
- d) ne, mé znalosti a schopnosti nejsou náležitě využity

**3. Jste spokojen/a/ se mzdovým ohodnocením:**

- a) ano
- b) spíše spokojen/a/
- c) spíše nespokojen/a/
- d) nespokojen/a/

**4. Jste spokojen/a/ se spravedlivostí přístupu vaši nadřízených:**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím, nejsem si jist
- d) spíše ne

**5. Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky na vašem pracovišti:**

- a) výborné – přátelské
- b) neuspokojivé – přátelská atmosféra s občasnými problémy
- c) neuspokojivé – trápí Vás a rádi byste to změnili
- d) neuspokojivé – ale nevadí Vám to
- e) jiná odpověď:

.....

**6. Jsou Vám požadavky normy ISO 9001 prezentovány v srozumitelné formě a jsou Vám jasné:**

- a) ano, je mi jasné co po mně ISO vyžaduje
- b) částečně – některé požadavky normy mi nejsou jasné
- c) ne – nevím, co ISO požaduje

**7. Životní prostředí. Domníváte se, že zavedení normy 14000 – životní prostředí má pro naši společnost význam a jste ochotni se na jeho zavedení aktivně podílet:**

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

**8. Domníváte se, že je důležité do budoucna zvyšovat Vaši kvalifikaci:**

- a) ano, vývoj společnosti vyžaduje do budoucna neustálé zvyšování kvalifikace
- b) ano, vyhovění podmínkám certifikátu ISO 9001 vyžaduje do budoucna neustálé zlepšování
- c) ne, mé znalosti a dovednosti jsou již dostačující
- d) jiná odpověď:

.....

**9. Domníváte se, že ANTREG, a. s. vytváří dostatečné podmínky pro Vaše vzdělávání a zvyšování kvalifikace:**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**10. Domníváte se, že společnost ANTREG má dobré jméno v povědomí veřejnosti:**

- a) ano – a jsem tomu rád
- b) ano – na tomto faktu mi však nezáleží a nijak neovlivňuje moji motivaci
- c) ne – a to skutečnost mi vadí
- d) ne – ale na tomto faktu mi nezáleží a nijak mě neovlivňuje

**11. Doporučil/a/ byste společnost ANTREG svým přátelům:**

- a) ano
- b) ne
- c) jiná odpověď:

.....

**12. Jaké informace by firma měla nejvíce sdělovat zaměstnancům:**

.....

**13. Co se Vám ve firmě nelíbí:**

.....

**14. Jaké máte návrhy na zlepšení:**

.....

Cílem tohoto dotazníku je získat informace o tom, jak zaměstnanci společnost vidí, hodnotí, jejich názory, co se jim nelíbí, návrhy na zlepšení..... **DOTAZNÍK JE ANONYMNÍ**

## DOTAZNÍK

---

Dobrý den,

jmenuji se Eva Segedřová a jsem studentkou 3. r očníku Fakulty podnikatelské na VUT v Brně.

Tímto se na Vás obracím s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jen pro účely zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma *Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Antreg, a. s.*

Dotazník je ANONYMNÍ a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho cenného času. Předem Vám děkuji.

*VÁMI VYBRANOU ODPOVĚĎ PROSÍM OZNAČTE KŘÍŽKEM.* ☒

---

### INFORMACE O RESPONDENTOVĚ

**Pohlaví:**

☐ muž ☐ žena

**Věk:**

☐ do 25 let ☐ 26 – 35 let ☐ 36 – 45 let ☐ 46 – 55 let ☐ nad 55 let

**Vaše nejvyšší dosažené vzdělání :**

☐ základní ☐ vyučen(a) ☐ střední s maturitou ☐ vyšší odborné  
vysokoškolské: ☐ Bc. ☐ Mgr./ Ing. /atd.

**Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?**

☐ méně než 1 rok ☐ 1 rok – 4 roky ☐ 5 – 10 let ☐ více než 10 let

**Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?**

☐ výrobní pracovník ☐ režijní pracovník ☐ technicko-hospodářský pracovník

## I. ČÁST - PRACOVNÍ PODMÍNKY

### 1) Hodnotíte své pracovní prostředí jako vyhovující?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 2) Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby ve Vaší společnosti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 3) Jak byste charakterizoval/a vztahy s Vašimi spolupracovníky?

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ normální ☐ špatné ☐ velmi špatné

### 4) Jak byste charakterizoval/a vztah s Vaším přímým nadřízeným?

☐ velmi dobrý ☐ dobrý ☐ normální ☐ špatný ☐ velmi špatný

### 5) Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi:

a) Vámi a spolupracovníky? ☐ velmi dobrou ☐ dobrou ☐ normální ☐ špatnou ☐ velmi špatnou

b) Vámi a nadřízenými? ☐ velmi dobrou ☐ dobrou ☐ normální ☐ špatnou ☐ velmi špatnou

### 6) Jsou vzniklé konflikty na Vašem pracovišti neprodleně řešeny Vaším nadřízeným?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 7) Je pro Vás práce, kterou vykonáváte, zajímavá?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 8) Je Vaše pracovní zátěž (množství práce) přiměřená vzhledem k délce Vaší pracovní doby?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 9) Pociťujete při výkonu své práce, že jste ve stresu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ přiměřeně k pracovní pozici ☐ spíše ne ☐ ne

---

## II. ČÁST – HODNOCENÍ PRÁCE

### 10) Hodnotí pravidelně nadřízený Váš pracovní výkon?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 11) Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 12) Působí na Vás pozitivně hodnocení Vaším nadřízeným?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 13) Má kladné hodnocení vliv na výši Vaší mzdy, popř. odměn?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

### 14) Mělo by podle Vás hodnocení ve společnosti probíhat více než jednou ročně?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

---



### III. ČÁST – MOTIVACE A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

**15) Máte na své pracovní pozici možnost kariérního postupu ?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**16) Je Vám současný systém odměňování ve společnosti jasný a srozumitelný?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**17) Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti Vaší práce?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**18) Je pro Vás mzda jediným hlediskem Vaší práce, které je pro Vás důležité?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

*Pokud ne, uveďte, jaká další hlediska Vaší práce jsou pro Vás důležitá:*

.....  
**19) Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které Vaše společnost nabízí?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**20) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**21) Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/ a zvolit z určité nabídky výhod ty, které by Vám nejvíce vyhovovaly?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**22) Které z zaměstnaneckých výhod poskytované společností jsou pro Vás nejvýznamnější?**

*(vyberte nejvýše pět odpovědí a seřadte je od 1 do 5, kdy 1 = nejvýznamnější, 5 = nejméně významné)*

- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na životní pojištění,
- ☐ nápoje,
- ☐ vzdělávání – jazykové kurzy, odborné kurzy a školení.
- ☐ příspěvky za dárcovství krve a kostní dřeně,
- ☐ služební mobilní telefony,
- ☐ služební vozy pro soukromé účely,
- ☐ firemní parkoviště,
- ☐ odměny při významných životních a pracovních jubileích,
- ☐ příspěvky organizace na vánoční večírky.

**23) Které z dalších zaměstnaneckých výhod byste přivítal/a ?**

- ☐ příspěvek na stravování
- ☐ týden dovolené navíc
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ příspěvek na rekreaci
- ☐ příspěvek na kulturu či sport
- ☐ jiné (uveďte jaké).....

---

**Doporučil/a byste společnost Antreg , a. s. jako dobrého zaměstnavatele?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

**DĚKUJI VÁM ZA VÁŠI OCHOTU A ČAS STRÁVENÝ NAD VYPLŇOVÁNÍM TOHOTO  
DOTAZNÍKU.**

#### Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku

##### **Informace o respondentovi**

###### *Pohlaví:*

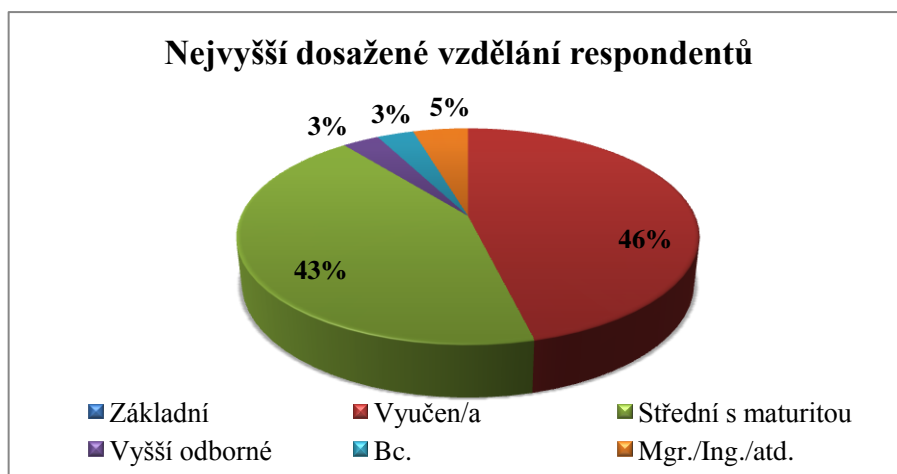
Antreg, a. s. je strojírenskou společností. V důsledku jejího zaměření převažují z celkového počtu 105 zaměstnanců muži (80 mužů) a jen necelá čtvrtina pracovníků je tvořena ženami (25 žen). Dotazník vyplnilo 21 žen, tj. 32 % respondentů (tedy 84 % z celkového počtu žen v organizaci) a 44 mužů, tj. 68 % dotazovaných (tedy 55 % z celkového počtu mužů ve společnosti).

###### *Věk:*

Průměrný věk pracovníků ve společnosti Antreg, a. s. za rok 2010 je 49 let. Z celkového počtu respondentů se 65 % mužů i žen (tj. 42 dotazovaných) pohybuje ve věkovém rozhraní 46 let a více (ve věku 46 – 55 let v organizaci pracuje 12 mužů a 5 žen a ve věku nad 55 let je zaměstnáno 17 mužů a 8 žen). Celkem 13 respondentů má 36 – 45 let (tj. 7 mužů a 6 žen), 8 respondentů je ve věku 26 – 35 let (z toho 6 mužů a 2 ženy) a pouze dva respondenti muži mají méně než 25 let.

###### *Nejvyšší dosažené vzdělání:*

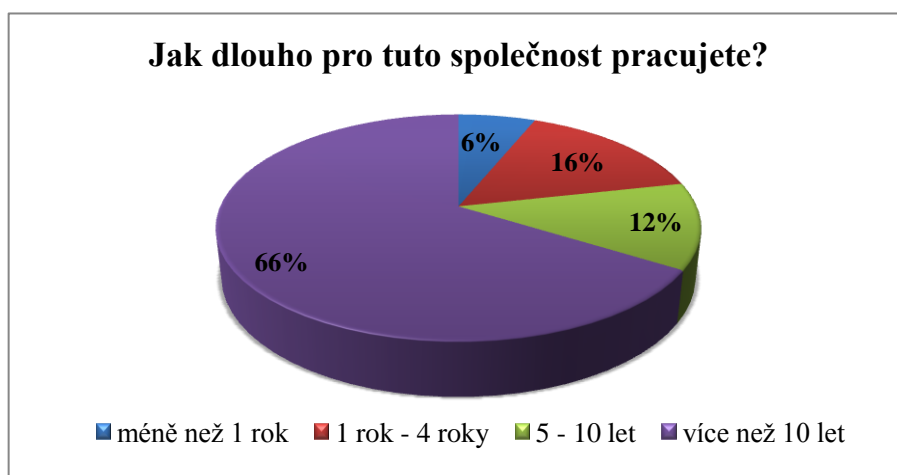
Z níže uvedeného grafu je patrné, že u 43 % respondentů je nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou (tj. 16 mužů a 12 žen) a 46 % z dotazovaných je vyučených (21 mužů a 9 žen). Tato skutečnost odpovídá i tomu, že právě na pozici výrobního dělníka pracuje nejvíce zaměstnanců společnosti. Vyšší odborné vzdělání mají z celkového počtu dotazovaných pouze 2 muži ve věku nad 55 let. Vysokoškolské vzdělání má celkem 5 respondentů mužů, z toho 2 jsou bakaláři (ve věku nad 55 let) a 3 inženýři (dva ve věku nad 55 let a jeden ve věku 26 - 35 let).



Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

*Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?*

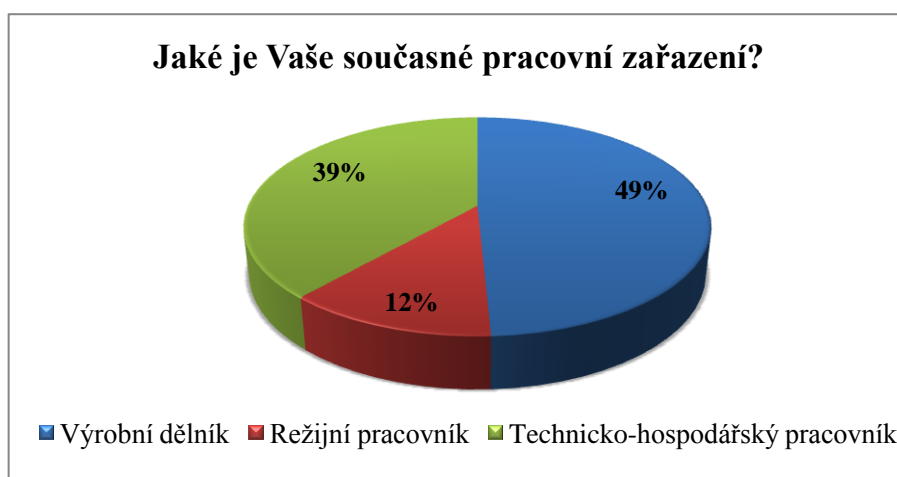
Z grafu lze vidět, že pouze 6 % dotazovaných, tj. 4 pracovníci (3 muži a 1 žena), působí ve společnosti méně než 1 rok, 16 % z respondentů (tedy 5 mužů a 5 žen) v organizaci pracuje 1 - 4 roky a 12 % z dotazovaných (tj. 7 mužů a 1 žena) je v podniku zaměstnáno 5 – 10 let. Celkem 66 % respondentů, tj. 29 mužů a 14 žen ve společnosti pracuje více než 10 let. Převážně se jedná o pracovníky s věkovým průměrem 46 let a více. Z této informace lze vyvodit, že v podniku je nižší úroveň fluktuace pracovníků.



Graf 7: Počet let respondentů ve společnosti (vlastní zpracování)

### *Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?*

Ve společnosti pracuje celkem 55 osob na pozici výrobního dělníka, 15 osob na pozici režijního pracovníka a 35 osob na pozici technicko-hospodářského pracovníka. Jak je z grafu patrné, téměř 50 % dotazovaných má pracovní zařazení výrobní dělník, z toho 24 mužů a 8 žen. Necelých 40 % respondentů (13 mužů a 12 žen) pracuje jako technicko-hospodářský pracovník. Z režijních pracovníků je jedná o 1 ženu a 7 mužů.



Graf 8: Pracovní zařazení respondenta (vlastní zpracování)

## **I. Část – pracovní podmínky**

### *Otázka č. 1: Hodnotíte své pracovní prostředí jako vyhovující?*

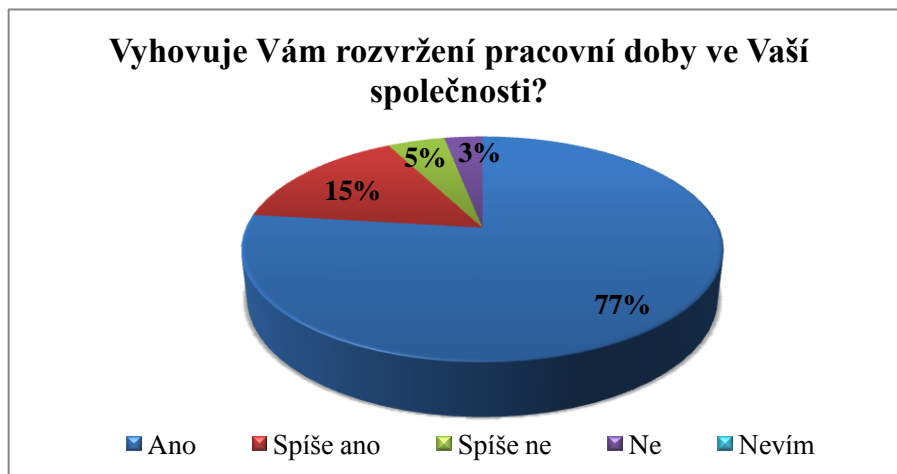
Jednou z důležitých povinností zaměstnavatelů je zajistit svým pracovníkům náležité a vyhovující pracovní prostředí. U 15 % dotazovaných byla odpověď na tuto otázku záporného charakteru. Odpověď „spíše ne“ byla označena 4 muži a 4 ženami a odpověď „ne“ 2 muži. Bližší analýza ukázala, že v 8 případech se jedná o výrobní dělníky různých věkových skupin, kteří v organizaci převážně pracují 1 - 4 roky. Ovšem 85 % respondentů, tj. 55 pracovníků považuje své pracovní prostředí za vyhovující. Z této skutečnosti lze vyvodit, že jednotlivá pracoviště společnosti jsou z pohledu dotazovaných v dostačující míře vybavena zařízením potřebným pro výkon jejich práce.



Graf 9: Zhodnocení pracovního prostředí (vlastní zpracování)

*Otázka č. 2: Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby ve vaší společnosti?*

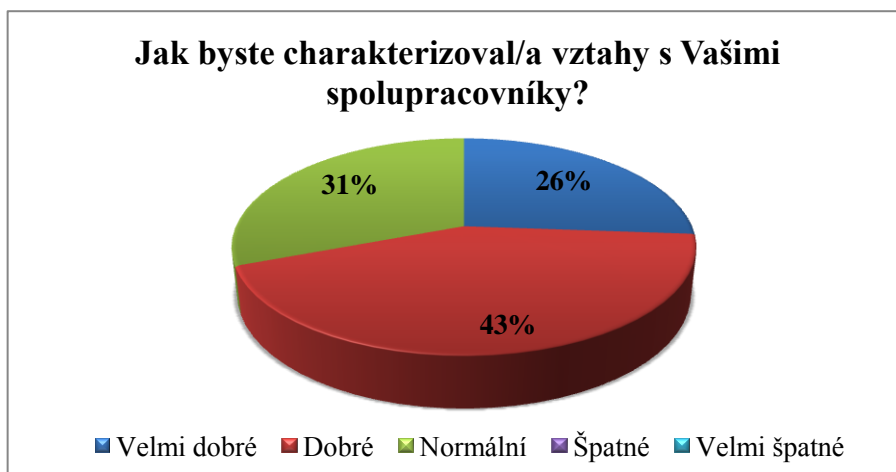
Ve společnosti Antreg, a. s. je stanovena pevná pracovní doba a provoz je dvousměnný, jen v nutných případech třisměnný. Z grafu vyplývá, že 92 % respondentů (tj. 60 pracovníků) je spokojeno s rozvržením pracovní doby. Z celkového počtu dotazovaných byli s pracovní dobou výhradně nespokojeni pouze 2 pracovníci (muž a žena). Odpověď povahy „spíše ne“ byla označena 3 muži. Společným rysem nespokojených pracovníků je pouze jejich pracovní zařazení. Takto odpovídali respondenti, kteří ve společnosti pracují na pozici výrobního dělníka.



Graf 10: Spokojenost s rozvržením pracovní doby ve společnosti (vlastní zpracování)

*Otázka č. 3: Jak byste charakterizoval/a vztahy s Vašimi spolupracovníky?*

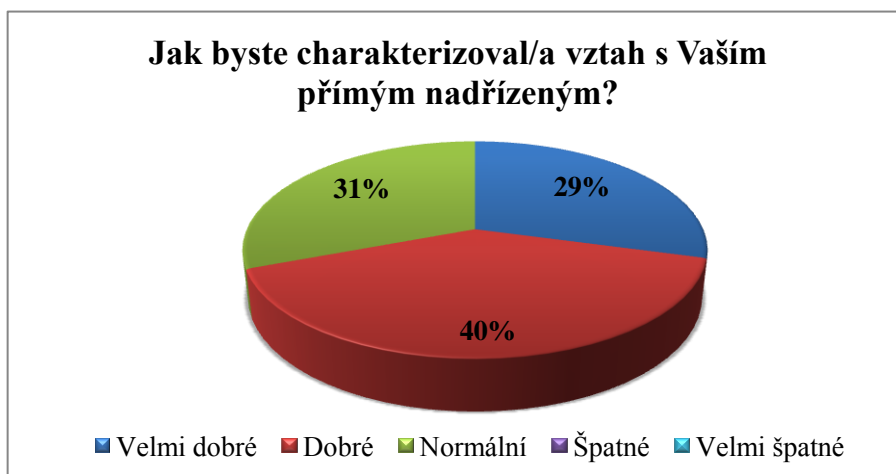
Téměř 70 % z dotazovaných považuje své vztahy se spolupracovníky za dobré až velmi dobré. Necelá jedna třetina respondentů označila své vztahy s kolegy za normální. Odpovědi špatné a velmi špatné nebyly žádným z dotazovaných zaškrtnuty. Z této skutečnosti lze usuzovat, že na jednotlivých pracovištích v organizaci panuje mezi spolupracovníky přátelská atmosféra.



Graf 11: Zhodnocení vztahů se spolupracovníky (vlastní zpracování)

*Otázka č. 4: Jak byste charakterizoval/a vztah s Vaším přímým nadřízeným?*

Z grafu je patrné, že i v případě vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými panuje dobrá atmosféra. Téměř 70 % respondentů označilo tyto vztahy za dobré až velmi dobré a necelá třetina dotazovaných považuje vztah se svým přímým nadřízeným za normální. Dobré vztahy se svými spolupracovníky a přímými nadřízenými lze tedy považovat za jeden z důvodů nízké fluktuace zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.



Graf 12: Zhodnocení vztahů s přímými nadřízenými (vlastní zpracování)

*Otázka č. 5 a): Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?*

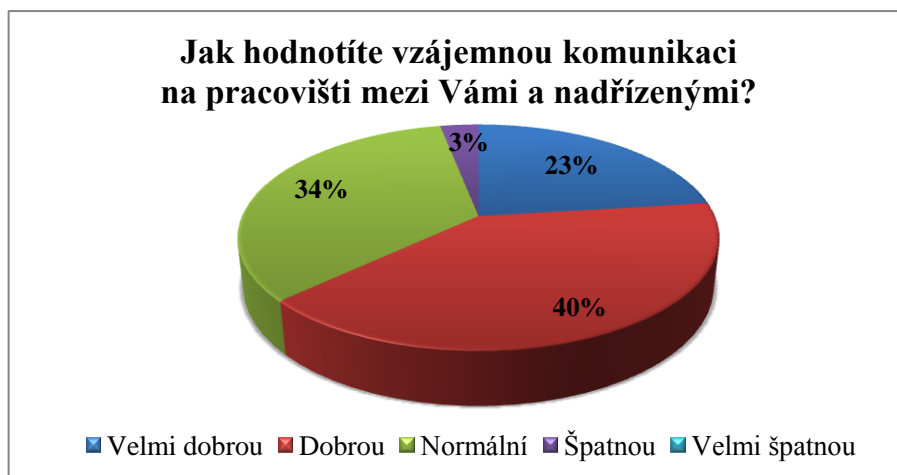
Vzájemná komunikace na pracovišti se spolupracovníky je velice důležitá. Pokud mezi jednotlivými pracovníky vážne, může tato skutečnost způsobit řadu nedorozumění při plnění pracovních úkolů, které na sebe navazují. Mnoho problémů tak na pracovišti právě vzniká špatnou komunikací. 75 % respondentů hodnotí vzájemnou komunikaci se svými spolupracovníky za dobrou až velmi dobrou a jedna čtvrtina z dotazovaných ji označila za normální. Převážně se jedná o ty respondenty, kteří hodnotí i vztahy se svými spolupracovníky jako normální. Odpovědi záporného charakteru nebyly žádným z dotazovaných pracovníků označeny.



Graf 13: Zhodnocení vzájemné komunikace se spolupracovníky (vlastní zpracování)

*Otázka č. 5 b) Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?*

Jak je výše uvedeno, dobrá úroveň vzájemné komunikace na pracovišti je velice důležitá a to nejen mezi spolupracovníky. Možné nedostatky v práci jsou minimalizovány, pokud komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízenými nevážne. Vedoucí a jejich podřízení jsou pak také schopni lépe řešit případné vzniklé neshody. Pouze 2 muži považují vzájemnou komunikaci se svými nadřízenými za špatnou. Bližší analýza neukázala žádné společné znaky těchto pracovníků. Tato nespokojenost má zřejmě osobní charakter.

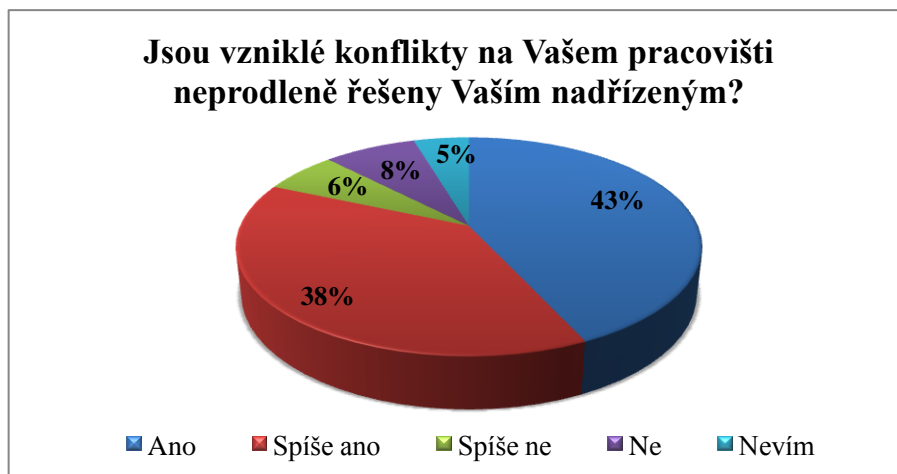


Graf 14: Zhodnocení vzájemné komunikace s nadřízenými (vlastní zpracování)

*Otázka č. 6: Jsou vzniklé konflikty na Vašem pracovišti neprodleně řešeny Vaším nadřízeným?*

Konflikt je nevyhnutelným prvkem každého pracoviště. Jednou z důležitých vlastností vedoucích pracovníků by měla být schopnost pohotově a bez odkladu řešit případné vzniklé neshody a ne je obcházet. Řešení konfliktů je především uměním kompromisu. Pro předcházení neshod je důležité, aby mezi lidmi v organizaci panovala otevřená komunikace, důvěra a respekt. 14 % respondentů (tj. 9 pracovníků) na tuto otázku využilo odpovědí „spíše ne“, popř. „ne“. Odpověď „spíše ne“ označili čtyři dotazovaní (3 ženy a 1 muž). Ve třech případech se jedná o výrobní pracovníky, kteří v podniku pracují 1 - 4 roky. Odpověď „ne“ zaškrtnulo celkem 5 respondentů (1 žena a 4 muži). Zde se jedná o část výrobních a režijních pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 1 - 4 roky nebo více než 10 let. Z níže uvedeného grafu je dále patrné, že respondenti ve více než 80 % případů odpovídali na tuto otázku „ano“, popř. „spíše ano“. Z toho lze usoudit, že schopnost jednotlivých nadřízených zvládat případné vzniklé konflikty je podle dotazovaných ve větší míře na dobré úrovni.

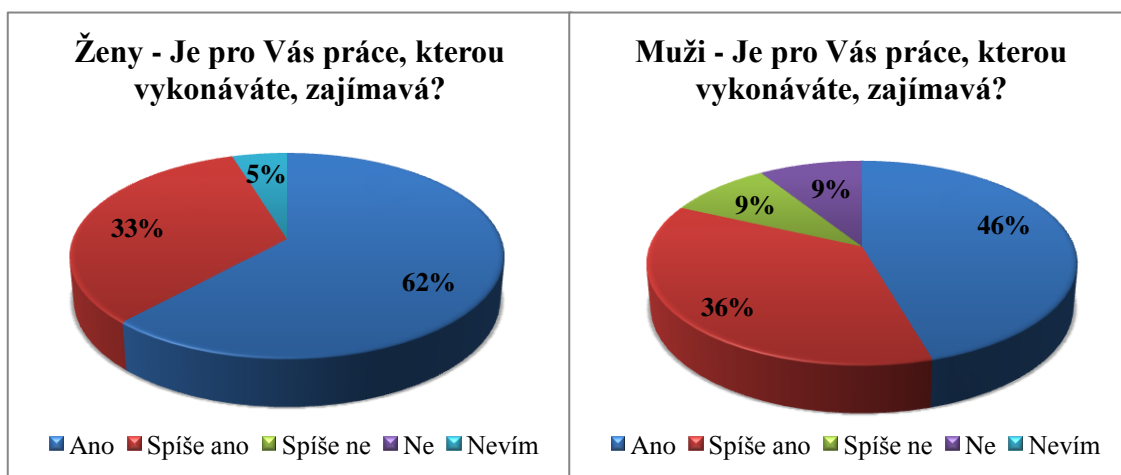




Graf 15: Zhodnocení schopnosti nadřízených řešit konflikty (vlastní zpracování)

*Otázka č. 7: Je pro Vás práce, kterou vykonáváte, zajímavá?*

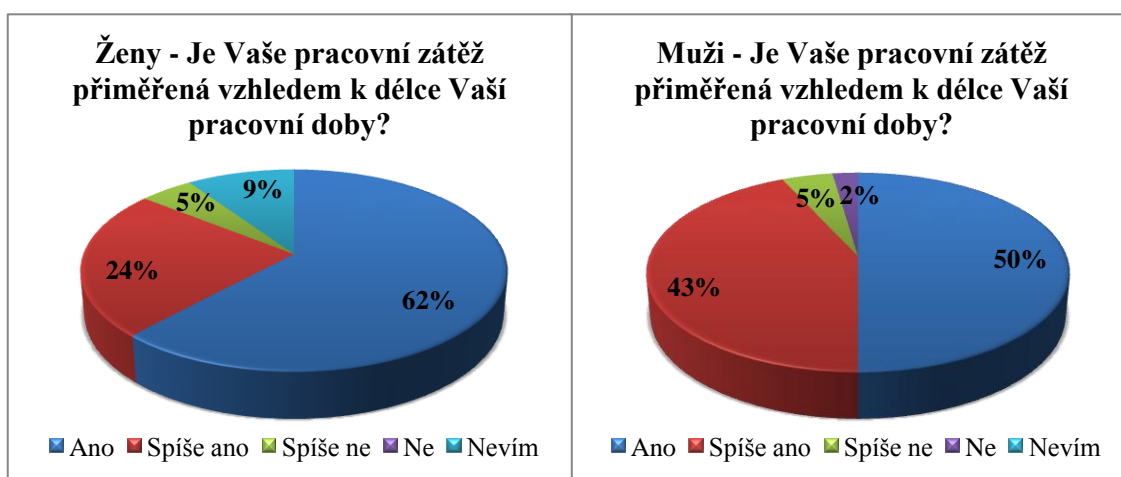
Kromě spokojenosti s pracovním prostředím, s komunikací a vztahy na pracovišti je také důležité, aby vykonávaná práce byla pro zaměstnanec zajímavá, což se pak bude odrážet v jeho celkovém nadšení a ochotě pracovat. Z níže uvedených grafů vyplývá, že pro 95 % žen (tj. 20 pracovnic) je jejich práce zajímavá. Pouze jedna pracovnice k této otázce zaujala neutrální postoj. Respondenti mužského pohlaví v 82 % případů odpověděli na tuto otázku kladně. Ovšem 18 % dotazovaných mužů (tj. 8 pracovníků) považuje svoji práci pro ně za nezajímavou. Bližší analýza ukázala, že se jedná o část pracovníků ve věku 26 – 45 let, kteří ve společnosti pracují 1 – 4 roky nebo více než 10 let na pozicích výrobních dělníků a technicko-hospodářských pracovníků.



Graf 16: Zhodnocení zajímavosti vykonávané práce (vlastní zpracování)

*Otázka č. 8: Je Vaše pracovní zátěž přiměřená vzhledem k délce Vaší pracovní doby?*

Pracovní zátěž lze charakterizovat jako soubor vlivů a faktorů, které působí na organismus zdravého člověka při výkonu práce. Každý jedinec má svou horní hranici, kdy je schopen snést určitou pracovní zátěž bez poškození zdraví a bez zkrácení pracovního věku. 86 % žen považuje pracovní zátěž za přiměřenou vzhledem k délce jejich pracovní doby. Dvě pracovnice u této otázky využily odpovědi „nevím“ s dodatkem „jak kdy“. Jedná se o ženy ve věku 26 – 35 let, které pracují ve výrobním úseku společnosti 1 – 4 roky. Respondenti mužského pohlaví v 93 % případů označili v této otázce kladné odpovědi. Celkem 4 pracovníci (3 muži a 1 žena) považují množství práce na ně kladené za nepřiměřené k délce jejich pracovní doby. Bližší analýza neukázala žádné společné znaky těchto pracovníků.



Graf 17: Zhodnocení pracovní zátěže (vlastní zpracování)

*Otázka č. 9: Pociťujete při výkonu své práce, že jste ve stresu?*

Stres lze charakterizovat jako odpověď na nadměrnou fyzickou, citovou a intelektuální zátěž. Dlouhodobě trvající stres může mít škodlivý dopad nejen na fyzické, ale i psychické zdraví člověka. Z celkového počtu respondentů více než polovina hodnotí stres v práci jako přiměřený k jejich pracovní pozici a 31 % z dotazovaných stres při výkonu své práce nepociťuje. 17 % respondentů (tj. 11 pracovníků, z toho 8 mužů a 3 ženy) na tuto otázku odpovědělo kladně. U žen se jedná o část technicko-hospodářských pracovníků ve věku 36 - 55 let, které ve společnosti pracují více než 10 let. U mužů jde o část výrobních, režijních a technicko-hospodářských pracovníků ve věku 36 – 45 let nebo nad 55 let, kteří v podniku působí více než 10 let.

Tři z těchto respondentů zároveň označili v předchozí otázce odpovědi záporného charakteru. Ze získaných výsledků lze dojít k závěru, že zaměstnanci ve společnosti nejsou při výkonu své práce vystaveni výraznému a dlouhodobému stresu. Tento fakt lze považovat za další z důvodů nízké fluktuace zaměstnanců společnosti Antreg, a. s.



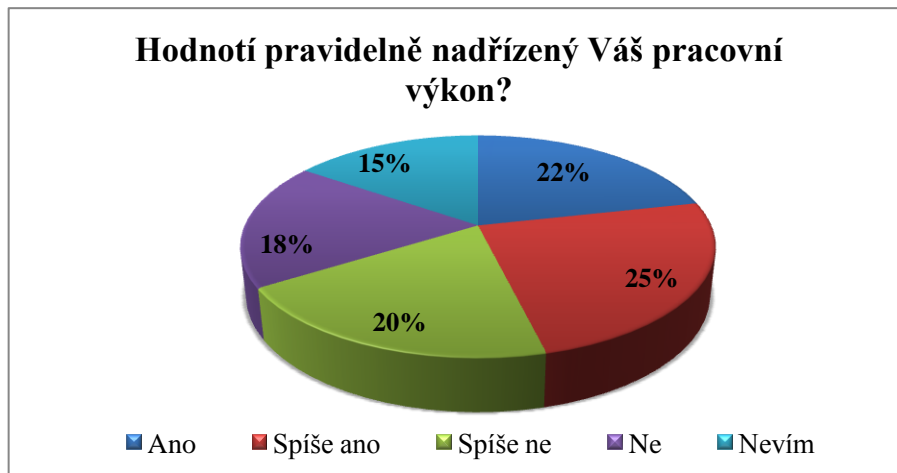
Graf 18: Zhodnocení stresu při výkonu práce (vlastní zpracování)

## **II. Část – hodnocení práce**

*Otázka č. 10: Hodnotí pravidelně nadřízený Váš pracovní výkon?*

Odpovědi na tuto otázku u jednotlivých respondentů jsou značně odlišné. Společnost od roku 2003 do roku 2009 každoročně prováděla formální hodnocení pracovníků prostřednictvím dotazníků a následných osobních pohovorů s hodnocenými. Z grafu lze vidět, že 47 % z dotazovaných (tj. 22 mužů a 8 žen) na otázku, zda je jejich pracovní výkon nadřízeným pravidelně hodnocen, odpovědělo „ano“, popř. „spíše ano“. Jedná se především o respondenty na pozicích výrobních dělníků, kteří v organizaci pracují více než 5 let. Důvod kladných odpovědí může být odrazem minulosti, neboť tyto pracovníci zažili provádění pravidelného hodnocení ve společnosti. Dalším vysvětlením pozitivních odpovědí na tento dotaz může být to, že se ze strany respondentů mohlo jednat o záměnu formálního hodnocení za neformální, v rámci kterého nadřízený provádí průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a chování podřízeného. 38 % respondentů (tj. 16 mužů a 9 žen) odpovědělo na tuto otázku „ne“, popř. „spíše ne“. Jedná se o část výrobních dělníků, kteří ve společnosti pracují 1 - 4 roky a o část technicko-hospodářských a režijních pracovníků s délkou zaměstnání v podniku

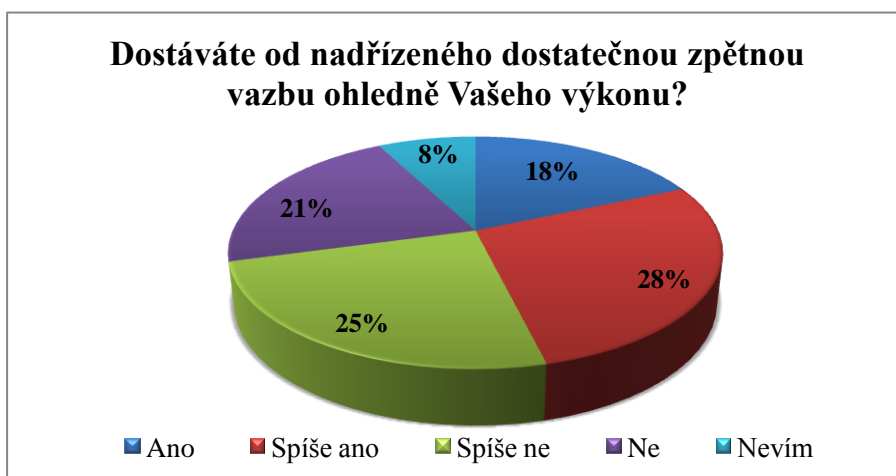
více než 10 let. Celkem 15 % z dotazovaných neví, zda jsou nadřízenými hodnoceni. Bližší analýza ukázala, že takto odpovídala část respondentů, kteří ve společnosti pracují více než 10 let s pracovním zařazením výrobní nebo technicko-hospodářský pracovník.



Graf 19: Hodnocení pracovního výkonu (vlastní zpracování)

*Otázka č. 11: Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?*

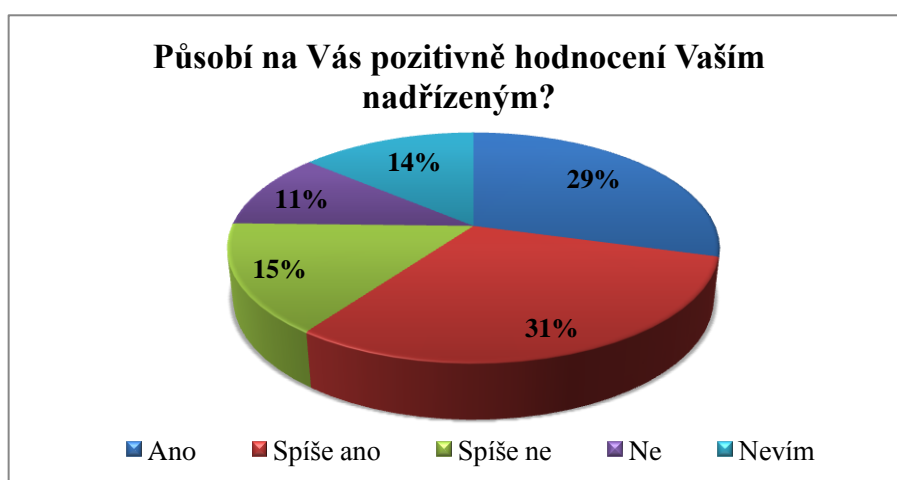
Pokud dochází k hodnocení pracovníka, je důležité, aby mu byla následně poskytnuta zpětná vazba ohledně jeho výkonu, neboť jinak hodnocení nemá plnohodnotný význam. Odpovědi na tuto otázku jsou stejně jako u předchozí velmi různorodé. Na tento dotaz odpověděli kladně (ano, spíše ano) ti respondenti, kteří označili kladné odpovědi v otázce č. 10.



Graf 20: Zhodnocení poskytování zpětné vazby nadřízeným (vlastní zpracování)

*Otázka č. 12: Působí na Vás pozitivně hodnocení Vaším nadřízeným?*

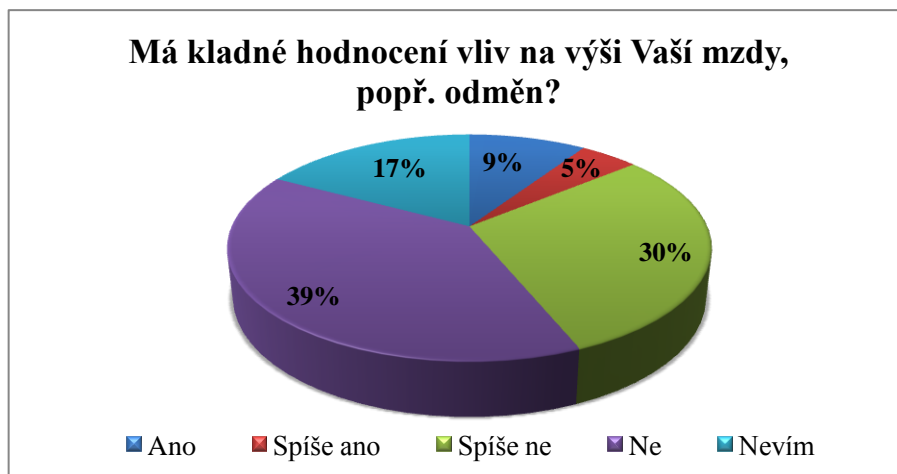
S hodnocením pracovníků je občas spojena kritika, která může být pro hodnoceného nepříjemná. Proto je nutné provádět hodnocení pracovníků nadřízeným tak, aby nedocházelo k oslabení motivace na straně zaměstnance. Z grafu vyplývá, že na 60 % respondentů působí (působilo) hodnocení nadřízeným pozitivně. 26 % dotazovaných využilo na tuto otázku odpovědi záporného charakteru. Bližší analýza ukázala, že se jedná o část pracovníků (mužů i žen) různých věkových kategorií a pracovních pozic, kteří v organizaci pracují 1 - 4 roky nebo více než 10 let. 14 % respondentů v tomto dotazu označilo odpověď „nevím“. Takto převážně odpovídali ti pracovníci, kteří v otázce č. 10 využili odpovědi stejného charakteru.



Graf 21: Jak působí hodnocení na pracovníky (vlastní zpracování)

*Otázka č. 13: Má kladné hodnocení vliv na výši Vaší mzdy, popř. odměn?*

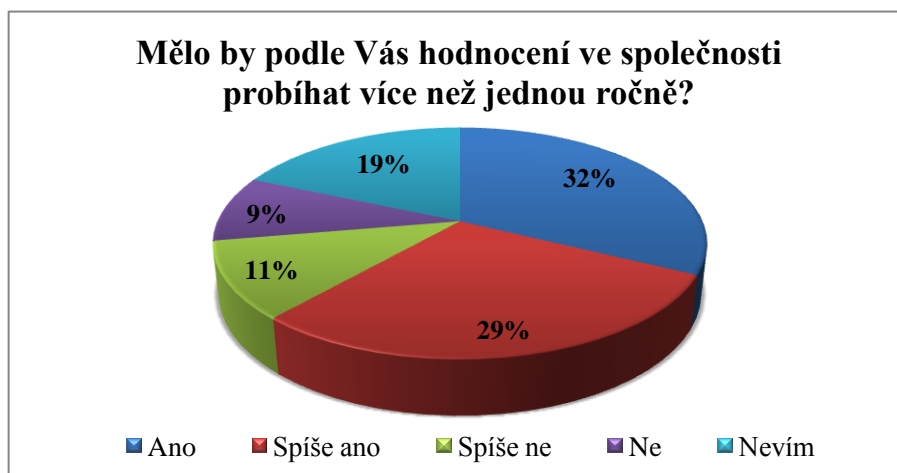
Výsledky z hodnocení pracovníků by měly přispět ke zlepšení pracovního výkonu hodnoceného, popř. by se kladné hodnocení mělo odrazit i v odměňování pracovníka. Z grafu je patrné, že více než dvě třetiny respondentů na tuto otázku odpověděly „ne“ a „spíše ne“. I v době, kdy společnost prováděla formální hodnocení, byla výše mzdy zaměstnanců v důsledku kladného hodnocení ovlivněna jen v některých případech. Odpovědi kladného charakteru zvolilo 14 % respondentů (tj. 9 pracovníků, z toho 6 mužů a 3 ženy). Bližší analýza neodhalila, že by se jednalo o určitou skupinu pracovníků. Celkem 11 respondentů využilo odpovědi „nevím“. Společným rysem těchto dotazovaných je pouze délka zaměstnání v podniku, tedy 1 - 4 roky nebo více než 10 let.



Graf 22: Vliv kladného hodnocení na odměňování (vlastní zpracování)

*Otázka č. 14: Mělo by podle Vás hodnocení ve společnosti probíhat více než jednou ročně?*

Dříve se ve společnosti Antreg, a. s. formální hodnocení provádělo jednou ročně, převážně během roku. Ale jak již bylo zmíněno, od roku 2009 toho hodnocení už v podniku neprobíhá. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že by respondenti uvítali, kdyby hodnocení ve společnosti probíhalo více než jednou ročně. Kladně odpovědělo 61 % z dotazovaných zaměstnanců. Odpovědi negativního charakteru využilo 20 % respondentů a jednalo se zejména o část technicko-hospodářských pracovníků (mužů i žen), kteří v organizaci působí více než 10 let. Celkem 19 % dotazovaných (tj. 7 mužů a 5 žen) označilo odpověď „nevím“, čímž zaujali neutrální postoj k této problematice. Bližší analýza ukázala, že se zejména jedná o pracovníky ve věku 46 – 55 let, kteří ve společnosti pracují převážně více než 10 let.



Graf 23: Množství provádění hodnocení pracovníků (vlastní zpracování)

### III. Část – motivace a systém odměňování

*Otázka č. 15: Máte na své pracovní pozici možnost kariérního postupu?*

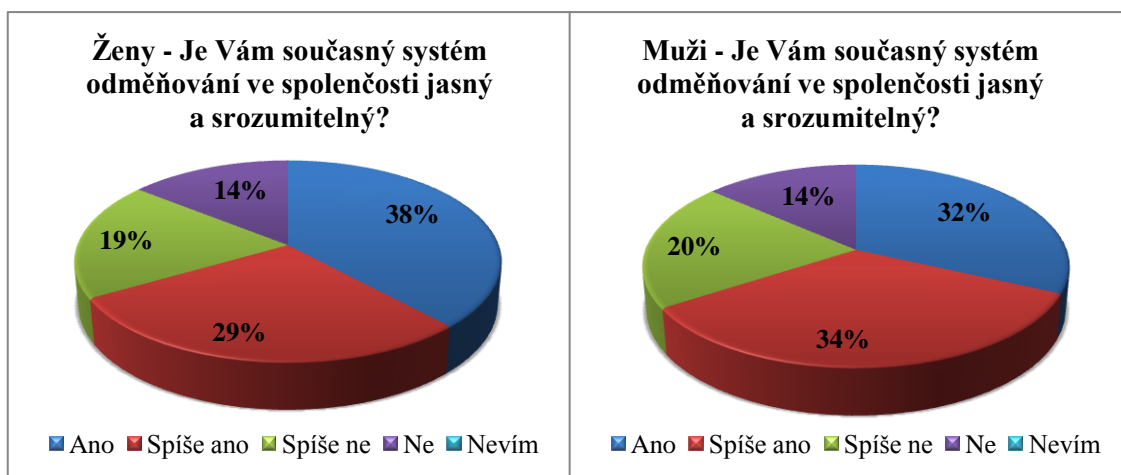
Možnost kariérního postupu je respondenty v 80 % případů hodnocena negativně, pouze jeden muž označil odpověď „nevím“. Kladně odpovědělo 18 % dotazovaných (tj. 6 mužů a 6 žen). Převážně se jednalo o respondenty, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní více než 10 let (výrobní i technicko-hospodářští pracovníci). Z toho lze usuzovat, že tito pracovníci již byli nebo očekávají, popř. už ví, že budou povýšeni.



Graf 24: Kariérní postup ve společnosti (vlastní zpracování)

*Otázka č. 16: Je Vám současný systém odměňování ve společnosti jasný a srozumitelný?*

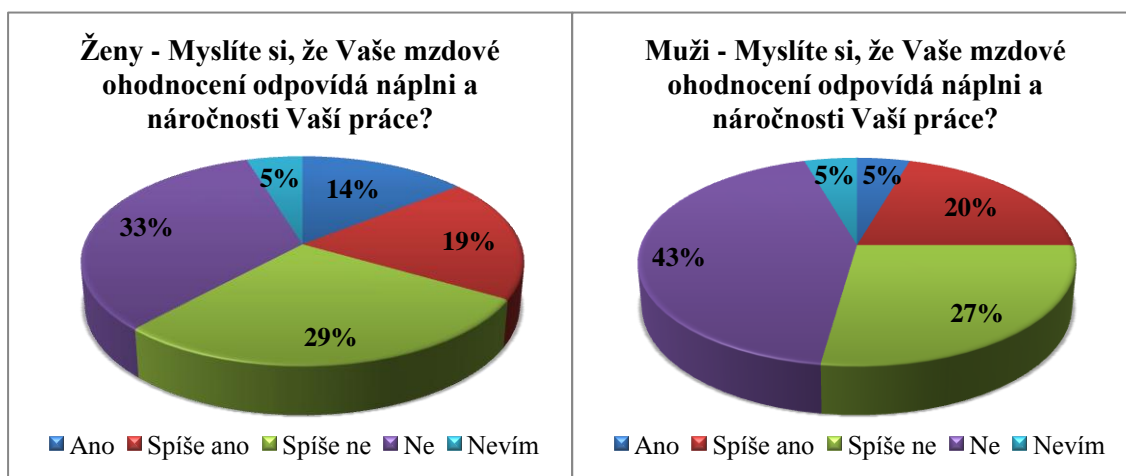
Odpovědi jednotlivých dotazovaných pracovníků na tuto otázku jsou dle pohlaví velmi podobné. U respondentů ženského pohlaví odpovědělo 67 % kladně, jednalo se o TH pracovnice, které v organizaci působí více než 10 let. Záporně odpověděla více než jedna třetina, kdy odpověď „ne“ označili převážně respondenti výrobního úseku a „spíše ne“ zbylý počet TH pracovníků. Celkem 66 % dotazovaných mužů odpovědělo kladně. Bližší analýza ukázala, že se jedná zejména o pracovníky, kteří mají 46 let a více a ve společnosti pracují déle než 10 let. U 34 % mužů měly odpovědi na tento dotaz negativní charakter. Záporná odpověď byla ve většině případů u respondentů – výrobních dělníků různých věkových skupin s délkou zaměstnání ve společnosti 1 – 4 roky a více než 10 let. Z uvedené analýzy lze usoudit, že zejména výrobním dělníkům není současný systém odměňování společnosti Antreg, a. s. zcela jasný a srozumitelný. Tento fakt může například spočívat v nejasnosti, za jakých podmínek dochází k výplatě pohyblivé složky mzdy.



Graf 25: Systém odměňování společnosti (vlastní zpracování)

*Otázka č. 17: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti Vaší práce?*

Celkem 33 % žen na danou otázku využilo odpovědi kladného charakteru. Bližší analýza odhalila, že se jedná o TH pracovnice, zejména ve věku nad 55 let. Odpovědi záporné povahy byly u 62 % žen, které jsou ve výrobním úseku a u TH pracovníc ve věku do 55 let. U mužů odpovědi kladné povahy na tento dotaz představovaly pouze 25 %, tj. 11 pracovníků. Podrobnější analýza ukázala, že takto odpověděli převážně výrobní dělníci ve věku 46 - 55 let. Odpovědi negativního charakteru byly u 70 % respondentů mužského pohlaví. Bližší rozbor ukázal nespokojenost u režijních pracovníků a dále u výrobních a TH pracovníků ve věku do 45 let a nad 55 let. Celkem tři respondenti (1 žena a 2 muži) zaujali k této otázce neutrální postoj.



Graf 26: Spokojenost se mzdovým ohodnocením (vlastní zpracování)



*Otázka č. 18: Je pro Vás mzda jediným hlediskem Vaší práce, které je pro Vás důležité?*

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že respondenti (muži i ženy) v 64 % na tuto otázku využili odpovědí kladného charakteru. Bližší analýza ukázala, že se jednalo zejména o technicko-hospodářské, režijní a výrobní pracovníky ve věku nad 46 let, kteří v organizaci pracují více než 10 let. Ovšem pro více než jednu třetinu dotazovaných jsou kromě mzdy podstatná také další hlediska jejich práce. Takto odpovídali ve většině případů výrobní dělníci a technicko-hospodářští pracovníci různých věkových skupin s délkou zaměstnání v podniku do 10 let. Jako další důležité faktory uváděli respondenti převážně zajímavost práce, dobré vztahy (kolektiv) a komunikace na pracovišti, přiměřená pracovní zátěž či kvalita provedené práce.

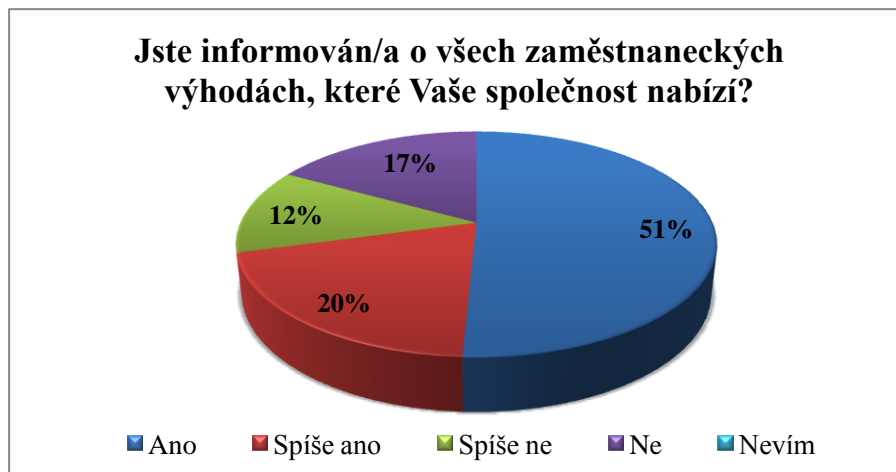


Graf 27: Důležitá hlediska práce (vlastní zpracování)

*Otázka č. 19: Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které Vaše společnost nabízí?*

Každý pracovník by měl být obeznámen s daným systémem odměňování společnosti, ve které pracuje. Úkolem zaměstnavatele je také, aby zaměstnance seznámil se všemi zaměstnaneckými výhodami, které daná organizace nabízí jako bonus k základní mzdě. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že 71 % respondentů je informováno o nabídce zaměstnaneckých benefitů společnosti Antreg, a. s. Ovšem necelých 30 % dotazovaných na tuto otázku odpovědělo záporně. Převážně se jednalo o výrobní a režijní pracovníky, kteří v organizaci pracují 1 - 4 roky (u žen) a déle než 10 let (u mužů). Společnost Antreg, a. s. nabízí řadu benefitů, ovšem ne všechny

jsou určeny pro každého pracovníka. Tento fakt je možné považovat jako důvod, proč 21 respondentů uvádí, že nejsou dostatečně informováni o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou společností nabízeny.



Graf 28: Informovanost o zaměstnaneckých benefitech (vlastní zpracování)

*Otázka č. 20: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány?*

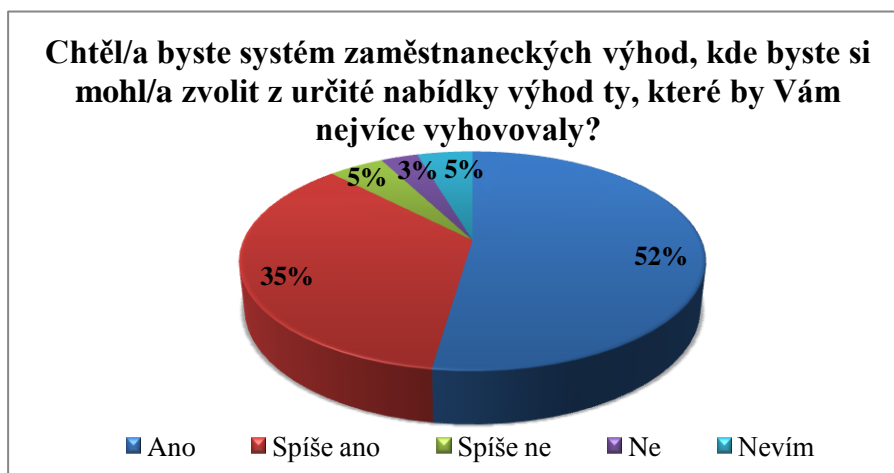
Z níže uvedeného grafu vyplývá, že spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod je pouze u 26 % respondentů, tedy u 17 pracovníků (tj. 12 mužů a 5 žen). Bližší analýza ukázala, že se převážně jedná o muže na pozici výrobních a TH pracovníků ve věku nad 46 let s délkou působení v organizaci více než 10 let. Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, společnost Antreg, a. s. sice nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů, ovšem ne všichni zaměstnanci disponují stejnými právy na čerpání těchto zaměstnaneckých výhod (některé z nich jsou určeny pouze vedoucím pracovníkům nebo managementu). Za slabou stránkou současného systému zaměstnaneckých benefitů lze považovat zejména zrušení příspěvku na stravování, což vyplývá i z níže uvedených odpovědí na otázku č. 23 a absence pátého týdne dovolené.



Graf 29: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (vlastní zpracování)

*Otázka č. 21: Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a zvolit z nabídky výhod ty, které by Vám nejvíce vyhovovaly?*

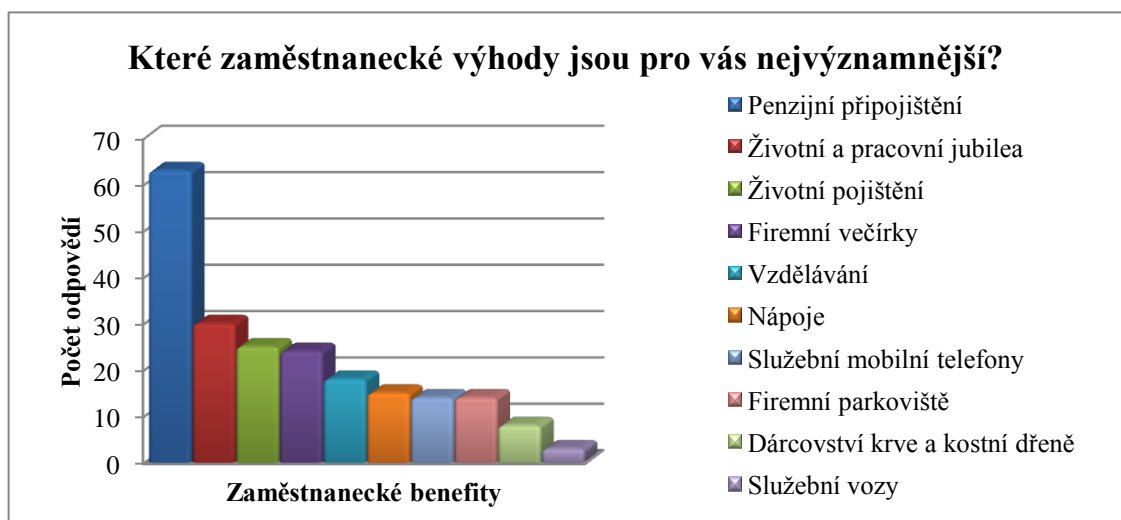
Na danou otázku z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 87 % kladně, tj. 57 pracovníků. Záporné odpovědi byly uvedeny u 5 respondentů (3 ženy a 2 muži). Jedná se o část TH pracovníků, kteří v organizaci působí více než 10 let. Celkem 3 ženy váhají, zda mít zaveden jiný systém zaměstnaneckých výhod. Jedná se o část výrobních pracovníků, které ve společnosti pracují 1 - 4 roky. Protože 87 % dotazovaných odpovědělo kladně, lze usuzovat, že v převážné míře by respondenti uvítali určitý flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, kde by mohli čerpat některé benefity podle svých potřeb.



Graf 30: Volba benefitů (vlastní zpracování)

*Otázka č. 22: Které zaměstnanecké výhody poskytované Vaší společností jsou pro Vás nejvýznamnější?*

Jak již bylo zmíněno ne každý zaměstnanec společnosti Antreg, a. s. má nárok na všechny benefity. Některé jsou určeny pouze vedoucím pracovníkům a managementu (životní pojištění), jiné se zase vážou k určitému pracovnímu zařazení (služební mobilní telefon, služební vozidlo). Za nejvýznamnější benefit respondenti považují příspěvek společnosti na penzijní připojištění. Téměř polovina dotazovaných na druhém místě označila odměny při významných životních a pracovních jubileích. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 49 let, tedy řada respondentů na tento benefit již dosáhla, popř. jim bude v blízké době poskytnut. Dotazovaní pracovníci si také velice cení příspěvků podniku na vánoční večírky, kdy se těchto akcí mohou účastnit i bývalí zaměstnanci. Vzdělávání hodnotí zaměstnanci jako pátou nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodu. U pracovníků, kteří mohou využívat služební vozy i k soukromým účelům, byl tento benefit na prvním místě.

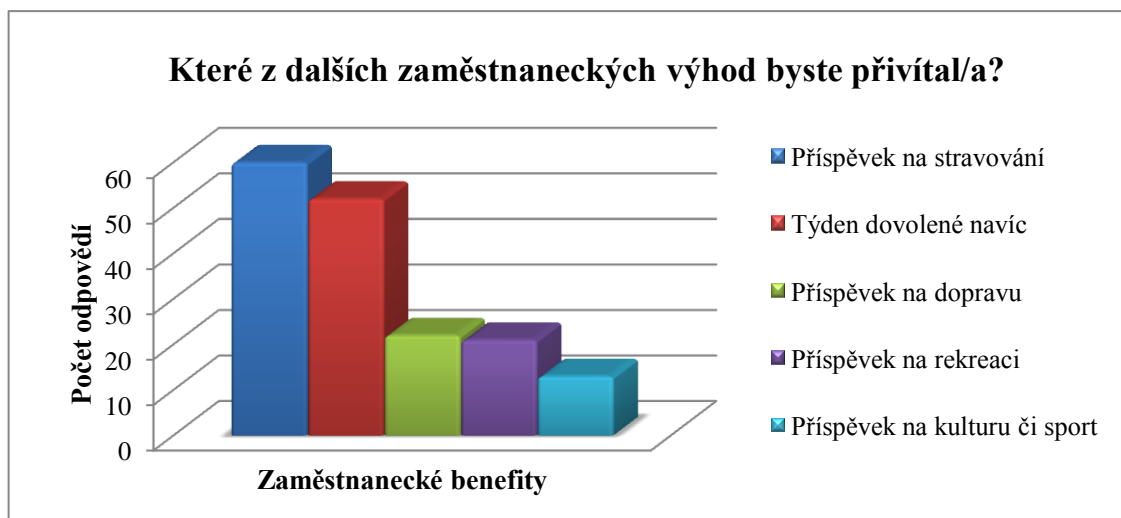


Graf 31: Hodnocení zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

*Otázka č. 23: Které z dalších zaměstnaneckých výhod byste přivítal/a?*

Dle následujícího grafu je patrné, že respondenti by nejvíce ocenili opětovné zavedení příspěvku na stravování, který společnost zrušila na počátku roku 2010. Druhým nejvíce žádaným benefitem je týden dovolené navíc, neboť dnes lidé začínají stále více upřednostňovat volný čas před jinými zaměstnaneckými výhodami. Příspěvek na dopravu by přivítalo 22 respondentů. Lze předpokládat, že se jedná o dojíždějící pracovníky z okolních obcí města Vyškova. Tento příspěvek začíná v současné době

nabírat obliby mezi zaměstnanci, neboť ceny veřejné dopravy se neustále zvyšují. Hned po příspěvku na dopravu by respondenti uvítali příspěvek na rekreaci.

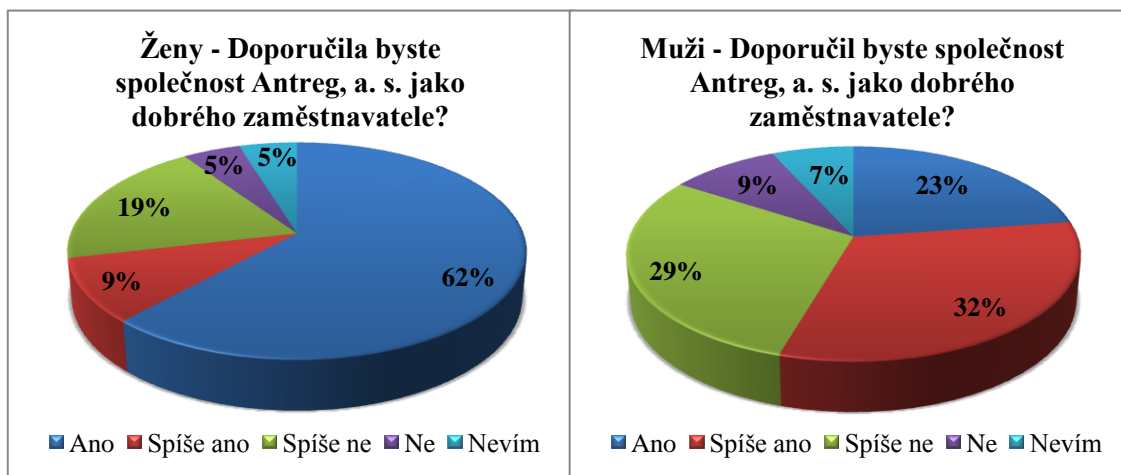


Graf 32: Další zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

### **Závěrečná otázka**

*Doporučil/a byste společnost Antreg, a. s. jako dobrého zaměstnavatele?*

Z pohledu respondentů by pracovníci ve větší míře doporučili společnost Antreg, a. s. jako dobrého zaměstnavatele. Záporné odpovědi byly převážně charakteru „spíše ne“, odpověď „ne“ označilo pouze 5 respondentů. Ti jsou ve společnosti nespokojeni nejen se mzdou a poskytovanými benefity, ale také s pracovním prostředím a komunikací na pracovišti. Odpovědi negativního charakteru byly převážně u režijních a části výrobních pracovníků, kteří mají více než 55 let a v organizaci pracují déle než 10 let a u pracovníků ve věku do 35 let s délkou působení ve společnosti 1 - 4 roky.



Graf 33: Antreg, a. s. jako dobrý zaměstnavatel (vlastní zpracování)

Příloha 5: Návrh na úpravu dotazníku zjišťující spokojenost zaměstnanců společnosti  
Antreg, a. s.

**DOTAZNÍK – zjišťování spokojenosti zaměstnanců a. s. ANTREG**

Rok:

**1. Co Vás nejvíce motivuje k práci:**

- a) hmotná motivace (mzda+odměny)
- b) charakter práce – uspokojení z pracovní činnosti
- c) spravedlivý přístup ze strany nadřízených
- d) jistota pracovního místa
- e) možnost profesního růstu
- f) sociální výhody (penzijní připojištění aj.)
- g) jiný způsob/jaký .....

**2. Jste spokojen/a/ s obsahem Vaší práce:**

- a) ano, má práce mě uspokojuje
- b) ne, má práce je psychicky náročná
- c) ne, má práce je monotónní a nezajímavá
- d) ne, mé znalosti a schopnosti nejsou náležitě využity

**3. Jste spokojen/a/ se mzdovým ohodnocením:**

- a) ano
- b) spíše spokojen/a/
- c) spíše nespokojen/a/
- d) nespokojen/a/

**4. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod:**

- a) ano
- b) spíše spokojen/a/
- c) spíše nespokojen/a/
- d) nespokojen/a/

**5. Které zaměstnanecké výhody Vám poskytované jsou pro Vás nejvýznamnější:**

(vyberte nejvýše pět odpovědí a seřaďte je od 1 do 5 (1=nejvýznamnější, 5=nejméně významné))

- ☐ příspěvek na penzijní připojištění,
- ☐ příspěvek na životní pojištění,
- ☐ příspěvek na stravování v podobě zvýhodněné stravenky
- ☐ týden dovolené navíc
- ☐ nápoje,
- ☐ vzdělávání – jazykové kurzy, odborné kurzy a školení,
- ☐ odměny při významných životních a pracovních jubileích,
- ☐ příspěvky organizace na vánoční večírky,
- ☐ příspěvky za dárcovství krve a kostní dřeně,
- ☐ služební mobilní telefony,
- ☐ služební vozy pro soukromé účely,
- ☐ firemní parkoviště.
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ příspěvek na rekreaci, zájezdy a léčebné pobyty
- ☐ poukázka pro volný čas – Flexi Pass
- ☐ očkování proti chřipce a jiná očkování
- ☐ příspěvek na svatbu v podobě dárkového poukazu
- ☐ příspěvek při narození dítěte v podobě dárkového poukazu

**6. Které jiné zaměstnanecké benefity postrádáte v nabídce zaměstnaneckých výhod:**

.....  
.....

**7. Jste spokojen/a/ se spravedlivostí přístupu vaší ch nadřízených:**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím, nejsem si jist
- d) spíše ne

- 8. Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky na vašem pracovišti:**
- a) výborné – přátelské
  - b) neuspokojivé – přátelská atmosféra s občasnými problémy
  - c) neuspokojivé – trápí Vás a rádi byste to změnili
  - d) neuspokojivé – ale nevadí Vám to
  - e) jiná odpověď .....
- 9. Jsou Vám požadavky normy ISO 9001 prezentovány v srozumitelné formě a jsou Vám jasné:**
- a) ano, je mi jasné co po mně ISO vyžaduje
  - b) částečně – některé požadavky normy mi nejsou jasné
  - c) ne – nevím, co ISO požaduje
- 10. Životní prostředí. Domníváte se, že zavedení normy 14000 – životní prostředí má pro naši společnost význam a jste ochotni se na jeho zavedení aktivně podílet:**
- a) ano
  - b) částečně
  - c) ne
- 11. Domníváte se, že je důležité do budoucna zvyšovat Vaši kvalifikaci:**
- a) ano, vývoj společnosti vyžaduje do budoucna neustálé zvyšování kvalifikace
  - b) ano, vyhovění podmínkám certifikátu ISO 9001 vyžaduje do budoucna neustálé zlepšování
  - c) ne, mé znalosti a dovednosti jsou již dostačující
  - d) jiná odpověď .....
- 12. Domníváte se, že ANTREG, a. s. vytváří dostatečné podmínky pro Vaše vzdělávání a zvyšování kvalifikace:**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 13. Domníváte se, že společnost ANTREG má dobré jméno v povědomí veřejnosti:**
- a) ano – a jsem tomu rád
  - b) ano – na tomto faktu mi však nezáleží a nijak neovlivňuje moji motivaci
  - c) ne – a ta skutečnost mi vadí
  - d) ne – ale na tomto faktu mi nezáleží a nijak mě neovlivňuje
- 14. Doporučil/a/ byste společnost ANTREG svým přátelům:**
- a) ano
  - b) ne
  - c) jiná odpověď .....
- 15. Jaké informace by firma měla nejvíce sdělovat zaměstnancům:**
- .....
- 16. Co se Vám ve firmě nelíbí:**
- .....
- 17. Jaké máte návrhy na zlepšení:**
- .....

Cílem tohoto dotazníku je získat informace o tom, jak zaměstnanci společnost vidí, hodnotí, jejich názory, co se jim nelíbí, návrhy na zlepšení. **DOTAZNÍK JE ANONYMNÍ**

Příloha 6: Výpočet čisté mzdy společnosti Antreg, a. s. před a po daňové reformě

**Rok 2011:**

Hrubá mzda	19 998 Kč
Superhrubá mzda	26 797 Kč
<u>Základ daně</u>	<u>26 800 Kč</u>
Daň (15 %)	4 020 Kč
<u>Sleva na poplatníka</u>	<u>- 1 970 Kč</u>
Daň po slevě	2 050 Kč
Zdravotní pojištění (4,5 %)	900 Kč
<u>Sociální pojištění (6,5 %)</u>	<u>1 300 Kč</u>
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 748 Kč</b>

**Rok 2012:**

Hrubá mzda	19 998 Kč
Superhrubá mzda	26 797 Kč
<u>Základ daně</u>	<u>26 800 Kč</u>
Daň (15 %)	4 020 Kč
<u>Sleva na poplatníka</u>	<u>- 2 070 Kč</u>
Daň po slevě	1 950 Kč
Zdravotní pojištění (4,5 %)	900 Kč
<u>Sociální pojištění (6,5 %)</u>	<u>1 300 Kč</u>
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 848 Kč</b>

**Rok 2014:**

Hrubá mzda	19 998 Kč
<u>Základ daně</u>	<u>19 998 Kč</u>
Daň (20 %)	4 000 Kč
Sleva na poplatníka	- 2 070 Kč
<u>Daň po slevě</u>	<u>1 930 Kč</u>
Zdravotní pojištění (6,5 %)	1 300 Kč
<u>Sociální pojištění (6,5 %)</u>	<u>1 300 Kč</u>
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 468 Kč</b>

**Rok 2015:**

Hrubá mzda	19 998 Kč
<u>Základ daně</u>	<u>19 998 Kč</u>
Daň (19 %)	3 800 Kč
Sleva na poplatníka	- 2 070 Kč
<u>Zaměstnanecký paušál</u>	<u>- 250 Kč</u>
Daň po slevě	1 480 Kč
Zdravotní pojištění (6,5 %)	1 300 Kč
<u>Sociální pojištění (6,5 %)</u>	<u>1 300 Kč</u>
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 918 Kč</b>

V roce 2011 byla sleva na poplatníka snížena o 100 Kč, kdy tato částka představovala tzv. povodňovou daň. V roce 2012 se výše této slevy vrátila zpět na původních 2 070 Kč, jako tomu bylo v roce 2010. Ve výpočtech pro roky 2014 a 2015 se počítá se stejnou výší slevy na poplatníka jako v roce 2012, tedy 2 070 Kč.